

LE TEXTILE HABILLEMENT

LA VOLONTE DE REMPORER

LA NOUVELLE REVOLUTION INDUSTRIELLE

Le Textile Habillement : un secteur d'avenir pour la France ?

Quelle provocation, quelle légèreté s'exclameront certains : « Soyons réalistes, songez donc à toutes ces fermetures d'usines qui font la une des médias ! Songez donc à toutes ces entreprises vieillissantes qui n'auraient pas été capables de prendre le virage de la modernité et de la mondialisation ! Songez encore à la puissance de la Chine, avec ses immenses usines qui réinventent l'esclavage du XXIème siècle ! »

Est-ce pure démagogie que d'affirmer que ce secteur peut, à nouveau, se conjuguer au futur, dans notre pays ? Si des difficultés existent toujours, dans le même temps de véritables voies d'espoir se dessinent. Ce rapport se concentrera sur les possibilités d'avenir et de développement. En effet, le Textile Habillement a éprouvé une Révolution Industrielle d'une rare violence. Une nouvelle Mutation Economique de grande ampleur s'annonce, le Textile Habillement dispose de réels atouts non seulement pour y faire face, mais pour remporter cette bataille. A lui de saisir ses chances et de développer sans complexe ses potentialités.

Fin du XXème siècle, début du XXIème siècle : une Révolution Industrielle

Ce secteur a violemment souffert d'une Révolution Industrielle radicale, au cours des 20 dernières années, qui a **combiné la révolution technologique de l'informatique avec la transformation des circuits de distribution**. La filière est passée d'une industrie de manufacture qui « poussait » son offre vers des distributeurs indépendants atomisés, à un modèle tiré par les clients/distributeurs dont les ressorts stratégiques s'appuient sur une croissance des volumes et une diminution des coûts. Ce renversement n'a été possible que par les potentiels offerts par l'informatique et internet : sans ceux-ci, la production dans les pays à bas coûts de main d'œuvre n'aurait pas pu s'imposer avec une telle force.

Cette lame de fond n'est pas distinctive du Textile Habillement. Ce secteur n'a été qu'un précurseur dans l'incroyable et vertigineuse transmutation de nos économies et la montée de la consommation de masse. Les forces qui ont restructuré, et restructurent aujourd'hui le Textile/Habillement, sont d'ores et déjà à l'œuvre dans toute l'industrie.

Une nouvelle Révolution Industrielle pointe à l'horizon

La métamorphose des circuits économiques n'est pas achevée : d'autres changements, tout aussi radicaux, s'annoncent. **Un deuxième acte s'ouvre : la prise de pouvoir du**

consommateur final, guidé par ses aspirations et non plus par ses besoins. Notre société de consommation se détourne de « la masse » pour entrer dans **l'ère de l'individuel**. **Cette mutation profonde s'accompagnera, en parallèle, d'une authentique révolution technologique dans le Textile.**

Le consommateur final ne se reconnaît plus dans une offre standardisée de masse. L'assouvissement de ses aspirations individuelles et multiples prend le pas sur la seule satisfaction de ses besoins basiques. Parmi les très nombreuses tendances qui se révèlent, il paraît incontestable que la personnalisation, l'émotion et le développement durable joueront un rôle fondamental. Sous ce dernier vocable, il faut comprendre toutes une série d'aspirations : non seulement écologistes et environnementales mais aussi sociales et éthiques. Aussi, faut-il anticiper une modification de la consommation, une émergence de nouveaux marchés. Cette transformation aura à moyen terme un impact majeur sur la distribution et donc sur l'industrie, en les obligeant à transformer leurs concepts d'entreprises, leurs modèles et leurs process. Les chaînes de distribution spécialisées s'analysent comme un point de départ de cette métamorphose des marchés, et non comme un aboutissement.

En parallèle, une véritable révolution technologique submergera les Textiles : nouvelles performances techniques, nouvelles fonctionnalités, nouvelles sensorialités. Le Textile va évoluer de multiples façons : il offrira de nouvelles libertés à l'Habillement, tout en investissant de nouveaux univers en inventant des solutions originales.

De nouvelles opportunités à saisir

Dans cette perspective, l'industrie française dispose d'atouts réels pour saisir ces nouvelles opportunités, car les coûts ne joueront plus un rôle aussi exclusif, aussi hégémonique.

Les nouveaux leviers de croissance sont complexes, fondés sur de multiples convergences : les désirs et les rêves des individus, la transmutation des processus d'innovation, l'immatériel, le croisement des technologies, la contraction et la fluidité des circuits de production, la collaboration.

Ainsi, une voie d'espoir s'ébauche dans un paysage où le gris et le noir dominaient. Elle peut conduire le Textile Habillement à une véritable renaissance. Déjà le tiers du secteur a opéré sa mue stratégique et cumule rentabilité et dynamisme. Une véritable ébullition a saisi toute une frange de cette industrie ancienne : des réseaux d'échanges pleins d'énergie et de vitalité se créent, les projets de recherche augmentent, des créateurs rencontrent des industriels, de nouveaux entrepreneurs investissent le secteur, des entreprises se lancent sur de nouveaux concepts, les salons renaissent et reconquièrent leur lustre, de vrais patrons de PME - inventifs, lucides, réactifs, modernes- émergent. En parallèle, les marques de luxe continuent à rayonner et à se développer malgré une concurrence féroce. Une nouvelle modernité s'est emparée d'une fraction de ce secteur.

J'ai concentré cette mission sur les facteurs qui permettront au Textile Habillement de renouer avec le succès et d'engager cette nouvelle Révolution Industrielle sous les meilleurs auspices.

Ce rapport sera organisé en trois grands chapitres :

- **Une vision à moyen terme** du Textile Habillement qui intégrera une analyse des mutations de la consommation, et donc des objectifs finaux vers lesquels devra tendre l'industrie
- **Les grandes orientations stratégiques**, macroéconomiques, qui assureront un avantage concurrentiel au Textile Habillement dans cette nouvelle Révolution Economique
- **Les actions pratiques** à mener, à court terme

I- Une vision à moyen terme du Textile Habillement en France

1. L'industrie mondiale du Textile Habillement : un rapide historique

1.1. Une histoire rythmée par les Révolutions Industrielles

Le Textile/Habillement constitue une des industries les plus anciennes au monde. Dominique Jacomet, dans son ouvrage « Mode, Textile et Mondialisation », en décrit les grandes étapes¹. Le Textile/Habillement a connu une Révolution Industrielle considérable par son ampleur et sa durée, au XVIIIème et au XIXème siècle, et largement dominée par l'Angleterre. Cette mutation économique est alimentée par **la croissance démographique** en Europe, puis impulsée par **l'innovation technologique** et amplifiée par **une nouvelle organisation de la production**. Les dates clés :

- Invention de la navette volante en 1733
- Première machine à filer le coton (spinning jenny), en 1765, qui remplace le rouet
- Première machine à filer le coton, en 1779, entièrement automatique (mule jenny)
- Invention du métier à tisser automatique, en 1784, qui utilise l'énergie fournie par la vapeur
- L'essor de la machine à coudre à partir de 1829
- L'augmentation de la productivité tant de la filature que du tissage entraîne une drastique rationalisation des méthodes de production. Il s'ensuit une chute des salaires, une prolétarisation et une féminisation de la main-d'œuvre, un basculement organisationnel du travail à domicile vers la concentration des usines. En parallèle, la mécanisation s'impose durant la première moitié du XIXème siècle, alors que le métier à tisser lui-même a été mis au point vers 1780-1785. On retrouve un facteur caractéristique des révolutions industrielles : la combinaison innovation technologique et organisation industrielle.

Au milieu du XIXème siècle, le textile représentait 60% de l'industrie manufacturière en Angleterre et l'industrie cotonnière représentait les 2/3 de la valeur ajoutée industrielle aux Etats-Unis.

Après cette longue Révolution Industrielle, le secteur ne connaîtra plus de révolution technologique jusqu'à une période récente, mais une série incessante de petits changements.

La création prend son essor et s'organise au milieu du XIXème siècle en France avec l'apparition des couturiers et de la Haute Couture qui impose la nouveauté dans l'habillement, avec la contrainte de collections annuelles. Pour la première fois, le goût des consommateurs devient **un facteur industriel**.

La distribution organisée fait son apparition dans la seconde partie du XIXème siècle avec l'ère des grands magasins dont l'entrée est libre, et qui offrent une large gamme de produits dont les prix sont affichés : le Bon Marché s'ouvre en 1952. Mais c'est aux Etats-Unis que

¹ La description qui suit est largement empruntée à cet ouvrage

les chaînes de magasins pourvus de centrales d'achat font leur apparition dans les années 1860-1880. Tous ces changements ne font pas disparaître les formes traditionnelles de distribution, mais dynamisent la demande.

De nouvelles innovations technologiques après la Seconde Guerre Mondiale vont toucher tout à la fois la productivité², les fibres elles-mêmes : les fibres cellulosiques, puis synthétiques et la naissance des textiles dits techniques. Les usages non vestimentaires représentent désormais près de la moitié de la production totale du textile français. Le caractère fonctionnel l'emporte sur l'esthétique. Les utilisations industrielles sont nombreuses : agriculture, adhésifs, bâtiment et travaux publics, emballage, hygiène et santé, loisirs.

En parallèle, la mode, la créativité imposent un rythme toujours plus rapide à l'industrie du vêtement. Le fait nouveau est l'apparition de firmes, de taille importante, qui exploitent des marques : Levi Strauss, Zara, Gap, etc.... De grandes firmes s'imposent dans le luxe (LVMH, Armani), ou dans le haut de gamme (Ralph Lauren, Hugo Boss). Certaines marques rayonnent sur 3 continents, en Europe, en Amérique et en Asie, à la poursuite du même type de consommateur, celui des grandes métropoles urbaines.

1.2. La mondialisation

1.2.1. Un renversement total des circuits économiques

Les premiers frémissements de la mondialisation du Textile Habillement datent du milieu des années 1960, mais ils restent modestes. La décennie des années 90 voit une internationalisation massive, avec l'essor incomparable de la Chine.

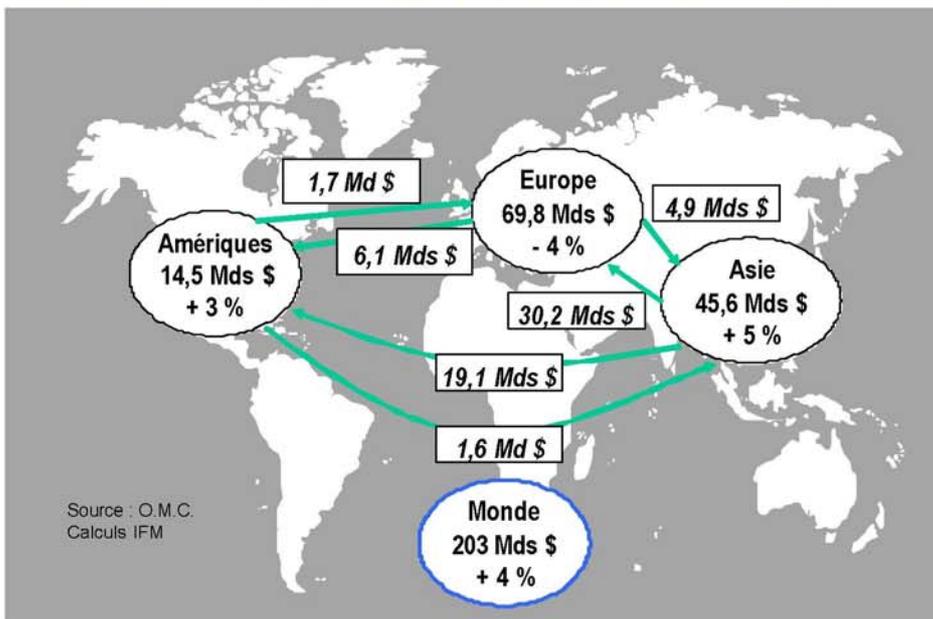
Aujourd'hui, le marché mondial du Textile Habillement représente 480 Milliards \$ et connaît une croissance soutenue. Il est marqué par une hégémonie quasi-totale de l'Asie qui assure plus de **80% des exportations mondiales** inter zones³. L'Europe, quant à elle, ne représente plus guère que **15% des exportations mondiales** inter zones.

Plus qu'une réelle mondialisation des échanges, il s'agit d'une délocalisation massive de la production au profit **d'un nombre limité de pays, principalement en Asie**. En effet, le nombre des acteurs est restreint et la Chine joue un rôle prépondérant. Les principaux exportateurs –par ordre décroissant- sont outre la Chine et l'Union européenne : la Turquie, l'Inde, la Corée, Taiwan, le Pakistan, le Mexique.

² D'après « Mode, Textile, Mondialisation » – Dominique Jacomet : la « spinning jenny » de 1765 permettait de filer 1 kilo de fil en 10 heures contre 3 minutes aujourd'hui ; pour tisser 100 mètres de tissu, 100 heures étaient nécessaires avec un métier à tisser mécanique, contre 1 heure aujourd'hui avec un métier mécanique.

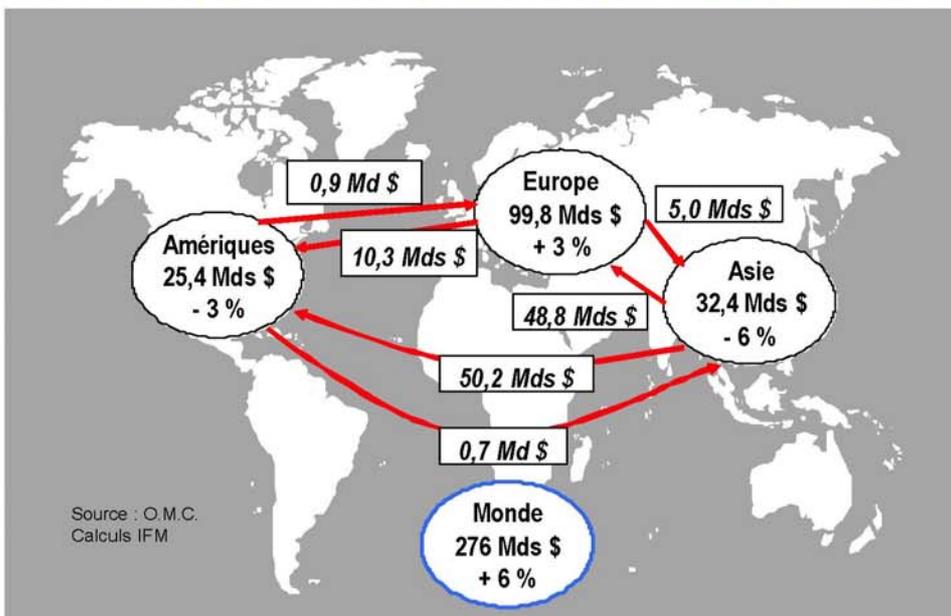
³ Les flux intra-zones ne sont pas pris en compte dans ce calcul

TEXTILE : LES FLUX COMMERCIAUX 2005



Les chiffres en milliards de dollars désignent le commerce intra zone (cercles) et inter zones (flèches). Les pourcentages indiquent le taux de croissance à l'intérieur des zones de 2004 à 2005.

HABILLEMENT : LES FLUX COMMERCIAUX 2005



Les chiffres en milliards de dollars désignent le commerce intra zone (cercles) et inter zones (flèches). Les pourcentages indiquent le taux de croissance à l'intérieur des zones de 2004 à 2005.

Source : Lettre Economique IFM Janvier 2007

Les moteurs premiers de cette impressionnante délocalisation sont doubles :

- **La concentration de la distribution** dans les pays occidentaux, parallèlement à la montée de la société de consommation.
- **La révolution internet et des technologies de l'information** qui permettent de transférer aisément les informations et de suivre en temps réel les flux.

Ce double phénomène explique le basculement massif de la production mondiale vers des pays à faibles coûts salariaux. La faiblesse des coûts salariaux alimente cette lame de fond, mais les délocalisations n'auraient jamais pris une telle ampleur, sans la concentration de la distribution et le développement des technologies de l'information.

1.2.2. Le succès de la Chine : les faibles coûts de main d'œuvre, les clusters, l'efficacité des chaînes logistiques.

La Chine constitue le grand gagnant du mouvement de délocalisation. Ce pays est devenu le premier producteur mondial. Ses exportations, tant en Asie que dans le monde, représentent plus du quart des exportations mondiales. Il faut noter toutefois que les exportations chinoises de vêtements sont concentrées sur le bas et moyen de gamme, avec des prix inférieurs de 20 à 50% par rapport aux prix mondiaux⁴. En outre, la contribution du Textile Habillement à la balance commerciale est considérable : 2,5 fois plus important que le solde de la balance commerciale tous secteurs confondus.

Parmi les causes de cette transformation radicale, on cite fréquemment, et à bon droit, l'extrême faiblesse des coûts horaires. Mais, elle n'explique pas seule l'ampleur du phénomène. On trouve parmi les causes qui ont présidé à cette montée en puissance, l'importance des clusters et des chaînes logistiques. Ces facteurs ont permis l'exploitation à plein de l'avantage que présentent les faibles niveaux salariaux.

⁴ China Apparel Industry Development Report 2004-2005

(a) Des coûts horaires parmi les plus faibles du monde

| PAYS | Prix-minute en \$ | Indices (base 100 USA) |
|-----------|-------------------|------------------------|
| Allemagne | 0,444 | 156 |
| France | 0,326 | 115 |
| USA | 0,284 | 100 |
| Portugal | 0,165 | 58 |
| Pologne | 0,159 | 56 |
| Turquie | 0,146 | 51 |
| Maroc | 0,117 | 41 |
| Chine | 0,098 | 34 |
| Inde | 0,095 | 33 |

Source KSA - Extrait « Mode, Textile, Mondialisation » - D.Jacomet

Les écarts du coût du travail dans l'habillement en intégrant la productivité

Ces salaires extrêmement bas sont de surcroît couplés à une quasi-absence de tout droit du travail, à l'inexistence de toute législation protectrice de l'environnement, et au non-respect des règles les plus élémentaires de propriété industrielle. La Chine communiste a ainsi réinventé les pires heures du capitalisme anglais du XIX^{ème} siècle qui a, lui-même, alimenté les théories marxistes. Ce n'est pas le moindre des paradoxes de la scène mondiale du Textile Habillement, en ce début de XXI^{ème} siècle.

(b) Les clusters et l'émergence des chaînes logistiques

L'industrie du Textile Habillement chinoise s'appuie également sur 38 clusters textile et 48 clusters d'habillement, tous sur la côte chinoise, et principalement dans 4 régions (voir annexe 2).

Plus de 80% des exportations chinoises proviennent de ces clusters. Quelques exemples :

- Le cluster des vêtements d'enfants à Zhili dans le Zheijiang. Dans cette ville, on trouve 5.700 entreprises spécialisées dans la confection pour enfant, 80.000 personnes y sont employées -soit plus que tous les salariés français travaillant dans l'habillement- et 70% des ménages tirent leurs revenus de cette activité.
- La confection et l'exportation à Pinghu dans le Zheigjiang. Cette ville a attiré des investisseurs du monde entier avec la présence de 200 entreprises à capitaux étrangers. 95% de sa production est exportée dans 56 pays.

- Le vêtement de loisir et de sport à Shaxi. La ville s'est spécialisée dans le sportswear avec 1.000 entreprises de textile, de vêtements sur ce secteur.
- Le cluster du denim à Xintang produit 200 millions de pièces de denim chaque année. La ville compte 2.000 entreprises qui emploient 80.000 salariés. La production est fortement tournée vers l'étranger.

La force de ces clusters s'explique par :

- Les forts liens entretenus avec l'international et les chaînes de distribution. Ces clusters sont fortement orientés vers l'extérieur et ont développé des services pour faciliter l'exportation. Par exemple : Humen a développé un port industriel par lequel transite toute la production de la région, Xintang a mis en place des réseaux ferroviaires pour acheminer sa production vers les ports de la région, à des coûts de transport faibles. Par ailleurs, la proximité de grandes métropoles internationales facilite l'accès aux marchés internationaux : Hong-Kong et Shanghai jouent un rôle essentiel de plateforme d'échanges.
- Chaque entreprise intègre, en général, l'intégralité de la chaîne de production, centrée sur le produit final : fabrication du tissu, confection, intégration de savoir-faire en dehors du textile/habillement stricto sensu : plastique, métal, etc..... Le concept strict de filière ne s'applique pas.
- Les clusters les plus efficaces intègrent des structures de marchés de gros et des plateformes de trading. Ils ont ainsi organisé de véritables canaux de distribution pour la production « sans marque », grâce à près de 275.000 magasins qui ont réalisé un chiffre d'affaires total de 40 Mds \$ en 2004⁵ dont les 2/3 sont concentrés sur 20 clusters. Ces plateformes sont complétées par différents services : logistique, traduction, expositions, facilités financières.
- Des efforts marketing collectifs : très souvent le cluster/la ville organise les expositions, les visites d'usines, réalise un site internet commun ainsi que le support de publicité pour les produits fabriqués localement.

Des chaînes logistiques très efficaces se sont mises en place pour exploiter ce potentiel productif. Il existe un continuum entre deux extrêmes :

- Les chaînes totalement contrôlées par les entreprises occidentales qui organisent, planifient entre leurs unités de production. Elles représentent 44% des exportations chinoises.

| Situation capitalistique | Valeurs des exportations | Taux de croissance en 2004 |
|---|--------------------------|----------------------------|
| Entreprises publiques | 5 Mds\$ | -5% |
| Entreprises privées à capitaux chinois | 38 Mds\$ | +16% |
| Entreprises contrôlées par des capitaux étrangers | 34 Mds\$ | +21% |

Source : China National Textile & Apparel Council

⁵ Statistical Yearbook of China Commodity Exchange Market

- Des chaînes logistiques, telles Li&Fung (voir infra), qui ne détiennent aucune entreprise, mais qui coordonnent l'intégralité des activités pour le compte de marques occidentales.

De faibles coûts de main d'œuvre, sans les clusters, ni l'efficacité logistique n'auraient jamais permis à la Chine de s'assurer une telle hégémonie, compte tenu de l'importance du facteur temps dans toute la filière Textile Habillement.

Face à la demande des chaînes de distribution concentrée, la combinaison des trois facteurs : bas coûts de main d'œuvre, entreprises en clusters, chaînes logistiques efficaces expliquent la puissance du succès chinois.

2. L'évolution sur les vingt dernières années en France : un changement de paradigme

2.1. Les grandes restructurations du passé : la mort des manufactures

Le Textile Habillement français a payé un lourd tribut à la Révolution Industrielle de la fin du XXème siècle. Au cours des vingt dernières décennies, le secteur a subi des pertes massives. En moins de 20 ans, sur la période 1986-2004, cette industrie a perdu les 2/3 de ses effectifs.

La concentration de la distribution et la mise en place de chaînes logistiques ultra performantes ont été les vecteurs principaux de ce mouvement. Le commerce indépendant multimarque représentait encore 38% en 1985 contre 17% aujourd'hui. Les chaînes de la grande distribution, avec leur puissance d'achat, leur stratégie fondée sur l'accroissement des volumes et la baisse des coûts, se sont approvisionnées massivement et efficacement à l'étranger.

| | 1985 | 1997 | 2006 |
|-------------------------------|------|------|------|
| Magasins indépendants | 38% | 25% | 17% |
| Petites chaînes spécialisées | 13% | 18% | 26% |
| Grandes surfaces spécialisées | - | 12% | 12% |
| Magasins de sport | - | 5% | 8% |
| Grands magasins | 26% | 23% | 21% |
| e par correspondance | 12% | 9% | 8% |
| Autres | 11% | 8% | 8% |

L'émergence des chaînes spécialisées

Source IFM

La distribution a littéralement changé de visage, sous l'effet d'une irrésistible concentration et l'apparition, plus récente, des chaînes spécialisées, pratiquement inconnues il y a 20 ans. Ce canal de distribution a ainsi été multiplié par 3,5. Les chaînes spécialisées captent près de la moitié des dépenses de l'habillement, aujourd'hui. Cette croissance s'est faite au détriment des magasins indépendants, de la vente à distance et des grands magasins généralistes. Depuis peu, on assiste également à l'apparition d'un commerce par internet qui représente déjà 3%.

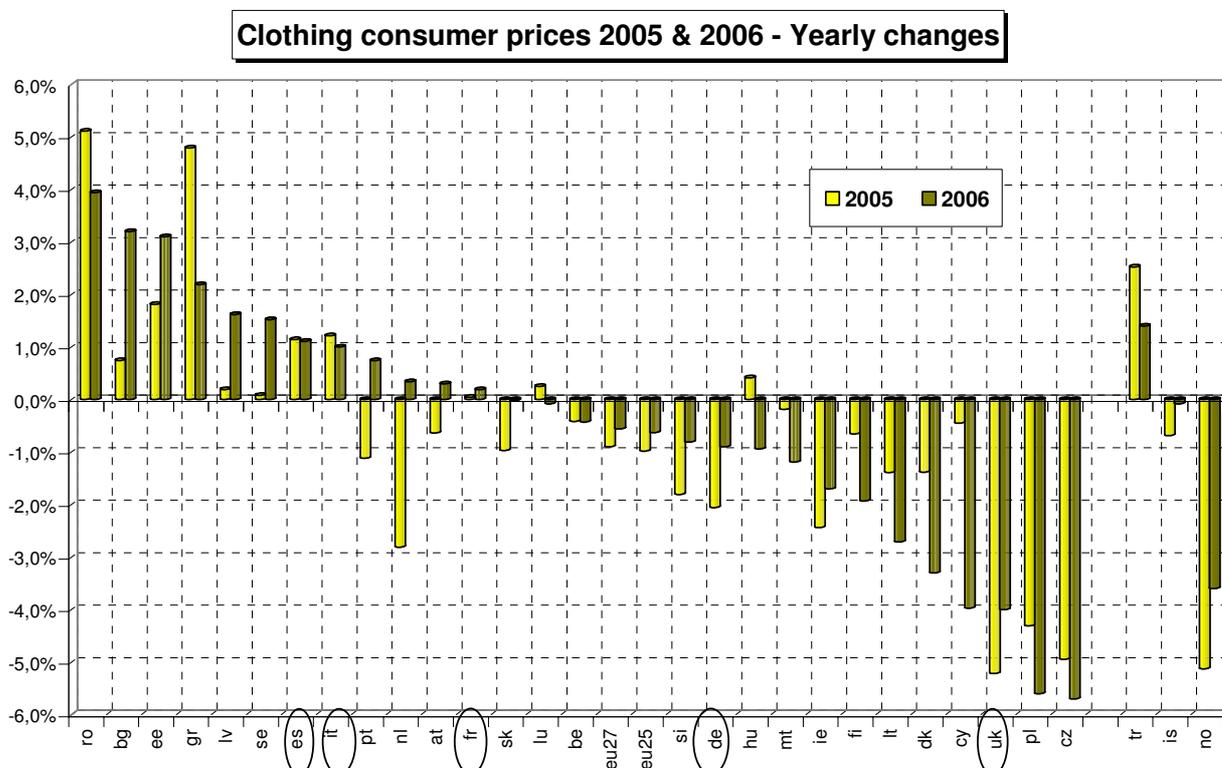
En vingt ans, suite à la transformation radicale de ses clients, le business model de l'industrie du Textile/Habillement s'est renversé : d'une économie « poussée » par l'offre, on est passé à une industrie tirée par la demande des distributeurs, demande principalement axée sur la baisse des coûts de production. Les débouchés naturels de l'habillement français se sont contractés. La manufacture était morte !

Le consommateur français n'a pas profité des gains de productivité

Si la concentration de la distribution a entraîné une reconfiguration massive de l'industrie, à l'autre bout de la chaîne, le consommateur n'en a pas bénéficié.

Les gains de productivité générés par le transfert de production dans les pays à bas coûts de main d'œuvre n'ont ainsi pas véritablement profité au consommateur final, du moins en France, comme le montre une étude réalisée par EURATEX.

EURATEX note tout d'abord une très grande disparité entre les pays européens, en terme d'évolution des prix à la consommation, suite au démantèlement des quotas. En France, on enregistre même une légère hausse des prix, ce qui constitue un véritable paradoxe économique.



Evolution des prix à la consommation suite au démantèlement des quotas

EURATEX a confirmé ce premier diagnostic en effectuant une analyse approfondie sur la période 2000-2006. Dans la plupart des pays, les gains de productivité ont été très imparfaitement répercutés sur le consommateur.

Ainsi sur la période 2000-2006, les prix de vêtements, en France **ont augmenté de 0,8%**, alors que les prix à la production baissaient de **67%**. Au total, en Europe, les prix à la consommation n'ont baissé que de 3%, alors que la baisse des coûts de production et d'importation atteignait respectivement 32% et 23%. Seule l'Angleterre a pratiquement intégralement répercuté les baisses des coûts sur le prix à la consommation.

**Analysis of Consumer Prices, Import Prices, Retail Sales and Production for the EU25
2000-2006**

| % | Consumer Prices Clothing * | Retail Sales Textiles, Clothing, Footwear & Leather goods ** | Production | | Import Prices (Extra-EU imports) | |
|----------------|-------------------------------|---|---------------|---------------|-------------------------------------|---------------|
| | | | Textile | Clothing | Textile | Clothing |
| 2006/2000 | 2006/ 2000 | 2006/ 2000 | 2006/2000 | | 2006/2000 | |
| Belgium | 1,9% | 2,1% | -1,7% | -47,6% | -3,9% | -19,9% |
| Bulgaria | 1,1% | 106,4% | 152,0% | 109,0% | n.a. | n.a. |
| Czech Rep, | -19,7% | 34,1% | -5,8% | -22,5% | -6,1% | -62,0% |
| Denmark | -2,9% | 45,7% | -19,5% | -27,7% | -14,4% | -49,3% |
| Germany | -3,6% | 1,1% | -17,7% | -46,7% | -14,5% | -21,3% |
| Estonia | 16,7% | 256,0% | 30,4% | 5,7% | 6,7% | -36,7% |
| Ireland | -17,2% | 38,5% | -46,9% | -63,5% | 71,3% | -32,0% |
| Greece | 20,2% | 34,3% | -44,4% | -38,7% | -12,5% | -4,6% |
| Spain | 12,2% | 30,3% | -29,5% | -37,0% | -1,0% | -22,6% |
| France | 0,8% | 36,2% | -32,8% | -67,0% | 3,9% | -7,5% |
| Italy | 9,4% | 1,2% | -20,1% | -16,3% | 3,7% | -12,5% |
| Cyprus | -15,5% | 24,0% | n.a. | n.a. | -32,3% | -94,7% |
| Latvia | 7,4% | 330,1% | 42,2% | -9,3% | 14,9% | -32,9% |
| Lithuania | -11,5% | 292,5% | 20,4% | 0,5% | -4,6% | 206,7% |
| Luxembourg | 5,9% | 11,3% | 17,2% | n.a. | 9,8% | -54,5% |
| Hungary | 10,0% | 74,6% | n.a. | n.a. | -9,2% | 121,7% |
| Malta | -15,4% | n.a. | n.a. | n.a. | -92,7% | -99,6% |
| Netherlands | -4,7% | 5,8% | -13,2% | -12,2% | -13,9% | -18,1% |
| Austria | -2,2% | 8,3% | -21,1% | -12,6% | -7,2% | -48,6% |
| Poland | -13,1% | 75,4% | 21,6% | -21,8% | -16,6% | -35,5% |
| Portugal | 0,4% | 7,5% | -26,2% | -27,1% | 0,0% | -16,7% |
| Romania | 51,8% | 292,9% | 18,8% | -8,9% | n.a. | n.a. |
| Slovenia | 10,0% | n.a. | n.a. | n.a. | 0,5% | -31,0% |
| Slovakia | 4,6% | -23,3% | 1,5% | 21,2% | -25,5% | -28,3% |
| Finland | -2,6% | 27,3% | 6,4% | -39,4% | -18,8% | -18,4% |
| Sweden | 2,9% | 35,3% | n.a. | n.a. | -20,5% | -17,2% |
| United Kingdom | -29,8% | 32,3% | -27,7% | -31,1% | -12,5% | -24,0% |
| EU-25 | -2,7% | 19,4% | -20,8% | -32,0% | -5,5% | -22,9% |
| EU-27 | -2,0% | 19,9% | -20,2% | -30,5% | n.a. | n.a. |
| Croatia | n.a. | 0,9% | -6,1% | -49,6% | n.a. | n.a. |
| Turkey | 201,9% | n.a. | -6,3% | -11,9% | n.a. | n.a. |
| Norway | -29,8% | 21,1% | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. |
| Iceland | -2,3% | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. |

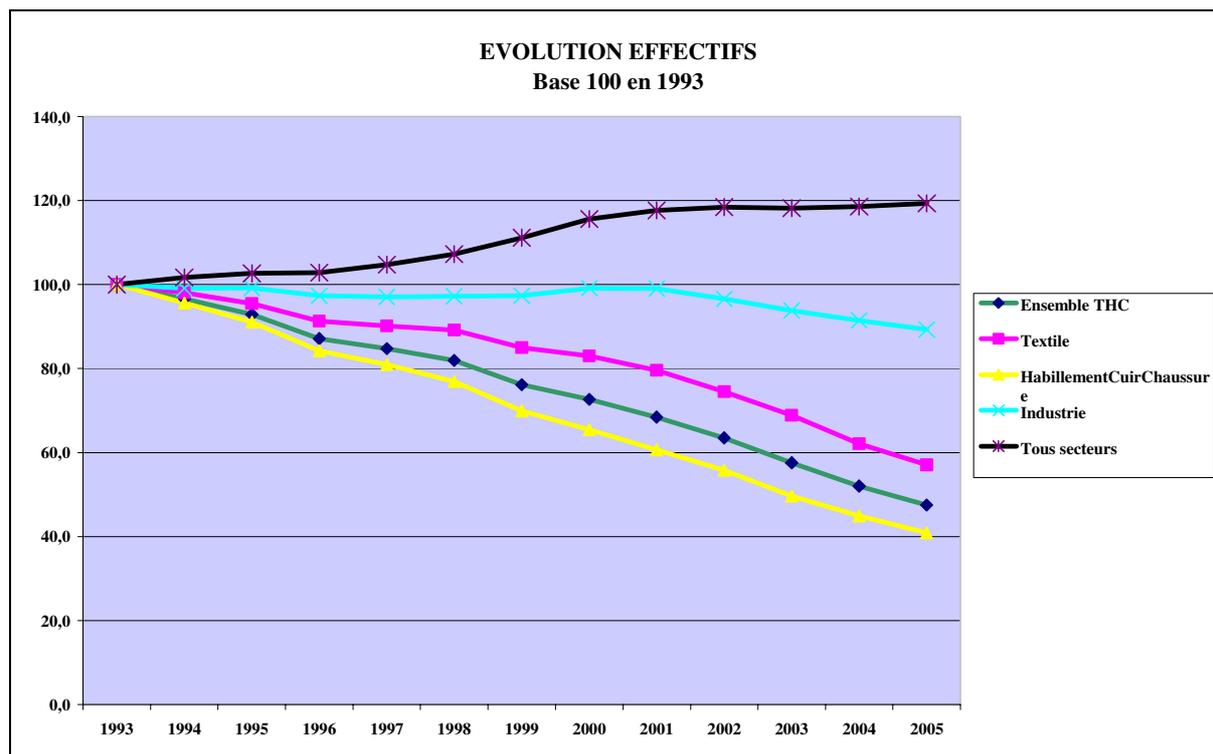
* 2001/2006: Hungary, Romania

** 2000/2005: Luxembourg, Norway

Source: Euratex on Eurostat

Le choc a touché en premier l'habillement, puis le textile

L'habillement a, le premier, subi le choc de la Révolution Industrielle. Les textileux ont cru longtemps pouvoir échapper au sort de leurs confrères de l'habillement frappés par les délocalisations. Ils espéraient que la forte intensité capitalistique de leur métier, les protégerait. L'industrie textile a même bénéficié d'une évolution positive entre 1995 et 2002, avec une augmentation de 50% de ses exportations. La cassure s'est produite en 2003. Le textile français n'a pas anticipé l'émergence d'une industrie textile à proximité des nouveaux centres de confection.



Chiffres CEREQ – Septembre 2006

2.2. Aujourd'hui

En avril 2007, les effectifs du Textile Habillement atteignaient près de 150.000 personnes⁶ : 86.000 salariés pour le Textile et 61.000 pour l'habillement. Le nombre d'entreprises s'élève à près de 8.000.

POINT METHODOLOGIQUE

Les industries du textile et habillement correspondent aux codes NAF 17 et 18 de la nomenclature. Elles ne recouvrent que très minoritairement la distribution. Elles n'intègrent pas non plus toute une partie amont : fibres synthétiques, machines.

Le tissu industriel est composé de PME, voir de TPE : **9 entreprises sur 10 ont moins de 50 personnes**, et 6 sur 10 moins de 10 personnes⁷. La taille moyenne des entreprises qui emploient plus de 20 personnes est de 76 personnes, à comparer à une taille moyenne de 140 personnes pour l'ensemble de l'industrie manufacturière.

Ces secteurs sont traditionnellement très présents dans des bassins d'emplois ruraux, avec un impact économique et social fort. Ainsi, le Nord-Pas-de-Calais et la région Rhône-Alpes emploient 43 % des effectifs des industries textiles. Le textile est également très présent en Alsace, Lorraine, Champagne-Ardenne, Ile de France, Pays de la Loire, Picardie et Midi-Pyrénées. L'habillement est implanté principalement en Ile-de-France, Rhône-Alpes, Pays de la Loire, ces 3 régions employant près de 54 % des effectifs.

Le chiffre d'affaires global s'établit autour de 23 Milliards€ réparti de manière quasiment équilibré désormais entre le Textile et l'Habillement. On distingue⁸ :

- **Des entreprises très performantes** : elles représentent déjà le tiers du secteur
- **Des entreprises qui ont les capacités de se régénérer** : environ la moitié

Il faudrait rajouter à ces chiffres, les performances de la distribution spécialisée. Ainsi, les enseignes de l'habillement en France comptent 120.000 salariés et un chiffre d'affaires de 16 Milliards€ en France. Les enseignes françaises sont également très dynamiques à l'international, puisqu'elles enregistrent un chiffre d'affaires de 7 Milliards€ sur les marchés étrangers.

La productivité⁹ du secteur industriel continue de croître, plus rapidement dans l'habillement que dans le textile, tout en restant inférieure à celle de l'industrie en général. Mais l'écart se réduit. Il y a 20 ans, la productivité était 50% inférieure à celle de l'ensemble de l'industrie. Aujourd'hui, elle est de 15 points inférieure.

⁶ Chiffres FORTHAC, ces chiffres incluent les entreprises de moins de 20 personnes.

⁷ Chiffres FORTHAC

⁸ Extrait Rapport « Reconversion des Salariés du Textile Habillement Cuir » - Clarisse Reille

⁹ Valeur ajoutée/Effectif

Quelques points positifs sont à noter dans la conjoncture, après des années d'indicateurs tous systématiquement très négatifs¹⁰ :

- L'habillement :
 - Une hausse des exportations : +7%
 - La stabilisation des prix à la production malgré une baisse des volumes
 - Les salons du prêt-à-porter retrouvent leur leadership
- Le textile :
 - La production en volume continue à s'améliorer modestement : +1% sur les 7 premiers mois de 2007
 - Les exportations sont légèrement mieux orientées : +1% au total dont +3% hors UE
 - Le chiffre d'affaires augmente : +2%
 - Les industriels pronostiquent une hausse de leur production à 3 mois
- OSEO enregistre une hausse régulière des projets d'innovation. Les 2 pôles de compétitivité textile ont enregistré 50 Millions€ de projets en deux ans.
- Plus qualitativement, on rencontre de nouveaux chefs d'entreprises, motivés, dynamiques, innovants, créatifs, gérant une complexité incroyable et qui croient en leur secteur. Une nouvelle génération arrive au pouvoir. Ces patrons de PME constituent une véritable richesse pour notre pays. On assiste même, ponctuellement, à des reprises d'entreprises par des personnes étrangères au milieu traditionnel du Textile Habillement.
- Mais surtout, le point le plus positif pour l'industrie est l'évolution du client final avec la multiplication des collections. Déjà, en 2006, l'offre s'est articulée en moyenne autour de 2 collections par saison, soit 4 collections par an. Les plus grandes marques européennes prévoient de passer à 6,8 collections en moyenne¹¹. Cette évolution favorisera le circuit court et donnera des marges de manœuvre financières aux entreprises qui s'y adapteront, notamment par le biais de la diminution du besoin en fonds de roulement.

¹⁰ Fiche de conjoncture du SESSI septembre 2007

¹¹ « Où va la mode ? Les stratégies d'achat des grands distributeurs et marques européens » - IFM pour Tissu Premier, janvier 2007

3. Le futur : une nouvelle Révolution Industrielle pointe à l'horizon

Une nouvelle Révolution Industrielle pointe à l'horizon. Elle s'appuiera sur deux grandes forces :

L'évolution du consommateur L'innovation dans les textiles

Le consommateur occidental est devenu un être complexe, aux multiples aspirations. L'évolution des technologies va lui permettre de matérialiser ses exigences. Les technologies qui ont accompagné la montée de la consommation de masse, vont désormais permettre l'individualisation de la consommation. Cette transformation impactera les circuits de distribution et donc l'industrie. Ainsi, les chaînes de distribution spécialisée ne constituent pas un point d'aboutissement, mais un point de départ dans l'émergence de nouveaux modes de consommation, en jouant sur une des expressions des aspirations du consommateur : le désir, la nouveauté.

En parallèle, le Textile va connaître un extraordinaire développement, tant dans l'Habillement que dans une multiplicité de secteurs, par les nouvelles fonctionnalités qu'il va offrir.

Cette diversification des marchés offre au Textile Habillement français de nouvelles voies de développement et d'espoir.

Pour autant, il serait naïf d'affirmer que l'avenir du Textile Habillement est résolument rose. Néanmoins, ce secteur, pour la 1^{ère} fois depuis des dizaines d'années, entrevoit de vastes possibilités inédites pour renaître, sous une forme radicalement originale. Ce mouvement nécessitera une mobilisation forte et articulée des entreprises et de leurs mandants, ainsi qu'une intervention cohérente des pouvoirs publics.

L'enjeu est d'assurer que la grande majorité des entreprises -la moitié du secteur-, qui disposent aujourd'hui de marges de manœuvre, « transforment l'essai ».

Si tel était le cas, alors le secteur se trouverait dans une conjoncture relativement stabilisée où, à grands traits, l'habillement aurait globalement achevé sa restructuration, le textile serait sur le point de l'achever, tout en redéployant de nouveaux marchés. Le secteur pourrait alors atteindre un plancher d'ici 3-4 ans e, teruè d'effectifs, et croître, de nouveau, modérément dans 4-5 ans.

L'objet du présent rapport est de mettre en évidence les leviers d'une stratégie gagnante. Avant de les examiner, il est essentiel d'éclaircir un certain nombre d'aspects :

- Les aspirations du consommateur et les mutations de la distribution
- L'explosion des modèles économiques
- Les différents univers du Textile Habillement

3.1. La mutation de la consommation et donc de la distribution

3.1.1. Le consommateur du XXIème siècle tourne le dos à la consommation de masse

Au cours des 20 dernières années, une première vague a transformé profondément le paysage industriel : le basculement d'une distribution indépendante atomisée à une distribution concentrée fondée sur des volumes importants et des bas coûts. Typiquement, le schéma classique d'organisation de la grande distribution est fondé sur **un modèle fordien : la consommation de masse de produits standardisés**. Mais le consommateur occidental ne se reconnaît plus dans cette offre. Déjà, des indices d'insatisfaction apparaissent. Une étude menée par l'IFM pour UPTEx montre que 70% des consommateurs estiment que la mode est la même partout. Pas étonnant, dans ces conditions, que 40% des collections soient vendues en soldes¹².

Quels sont les grands traits de ce nouveau consommateur ?

- **Le consommateur prend le pouvoir.** On assiste à une véritable volonté de reprendre la maîtrise de sa consommation. Le consommateur peut même aller jusqu'à transformer sa consommation en « manifestation de pouvoir » : exprimer son opinion sur telle entreprise, participer à la protection de la planète, retrouver une relation plus responsable, plus équilibrée, rechercher de nouvelles émotions, etc... Les technologies de l'information lui donne les moyens de ce pouvoir.
- Le consommateur occidental est aujourd'hui très bien informé et il est parfaitement capable de développer des stratégies pour optimiser ses achats ou pour bénéficier des meilleurs prix, en fonction des différents canaux de distribution et des types de points de vente. La diffusion des nouveaux modes d'organisation du travail, qui reposent sur l'autonomie et la responsabilité, a accéléré ce phénomène. Le consommateur est ainsi devenu **un professionnel de la consommation**.¹³
- Le consommateur est tenté par **la participation, la co-invention**. Il souhaite intervenir, s'exprimer, suggérer, réagir, interagir avec les produits, les services, leur conception. L'essor d'Internet favorise puissamment l'expression individuelle.
- **La consommation n'est plus strictement liée aux besoins, elle s'individualise, devient hédoniste et joue sur les registres du plaisir, de la séduction et des valeurs. Elle intègre désormais une forte composante émotionnelle.** Cette vérité est extrêmement nette en matière d'habillement. A titre d'exemple, une Américaine compte en moyenne 8 jeans dans son placard et porte régulièrement 6 d'entre eux¹⁴. Or, aucune nécessité physiologique, sécuritaire, ou sociale (les 3 premiers degrés de la Pyramide de Maslow) n'impose un tel foisonnement. Notre époque escalade les 3 derniers degrés de la pyramide de Maslow. La mode inscrit le produit dans une époque déterminée, un contexte de culture et de valeurs partagés¹⁵. Dans un tel contexte, **la mode apparaît comme l'expression de nouvelles aspirations et du coup elle devient une valeur transversale**

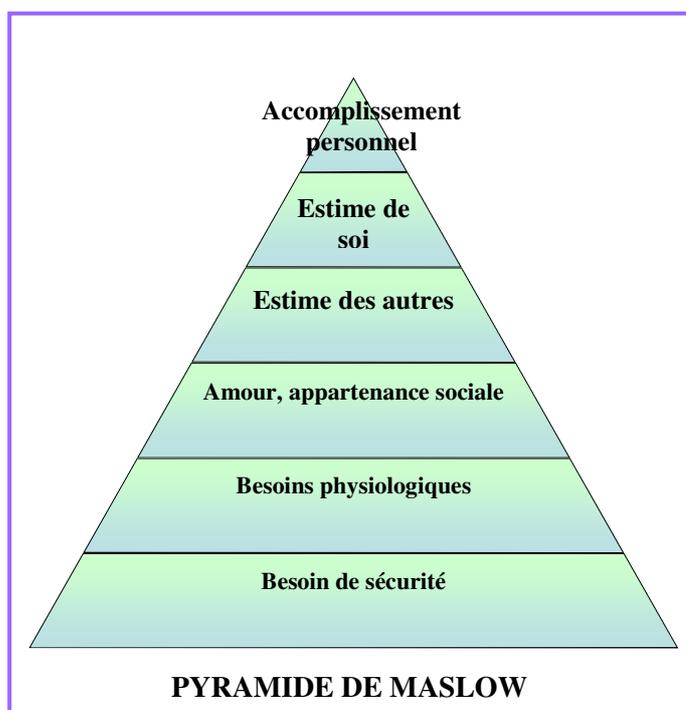
¹² Document UPTEx

¹³ Etude Prospective des grandes tendances de la consommation - CREDOC – DiGITIP - 2000

¹⁴ Données IFM

¹⁵ Article Christel Carlotti – Gildas Minvielle – Mode de Recherche – IFM – octobre 2007

dominante. L'industrie de la mode est appelée à considérablement étendre son pouvoir, bien au-delà du seul habillement. La mode s'ajuste aux **aspirations individuelles du consommateur**, qu'elles soient strictement personnelles ou connectées aux valeurs des communautés (réelles ou virtuelles) auxquelles il appartient. Elle débordera sur d'autres territoires, pour aller au-delà du plaisir esthétique renouvelé. Cette réalité va favoriser une très forte **augmentation du contenu immatériel dans les produits, le renforcement de la personnalisation et donc la multiplication des marchés.**



- **L'émergence d'une consommation responsable, consciente qui intègre dans un même mouvement le désir, le plaisir mais aussi des valeurs de durée, de respect, d'éthique.** Elle s'accroît avec force depuis 2-3 ans.

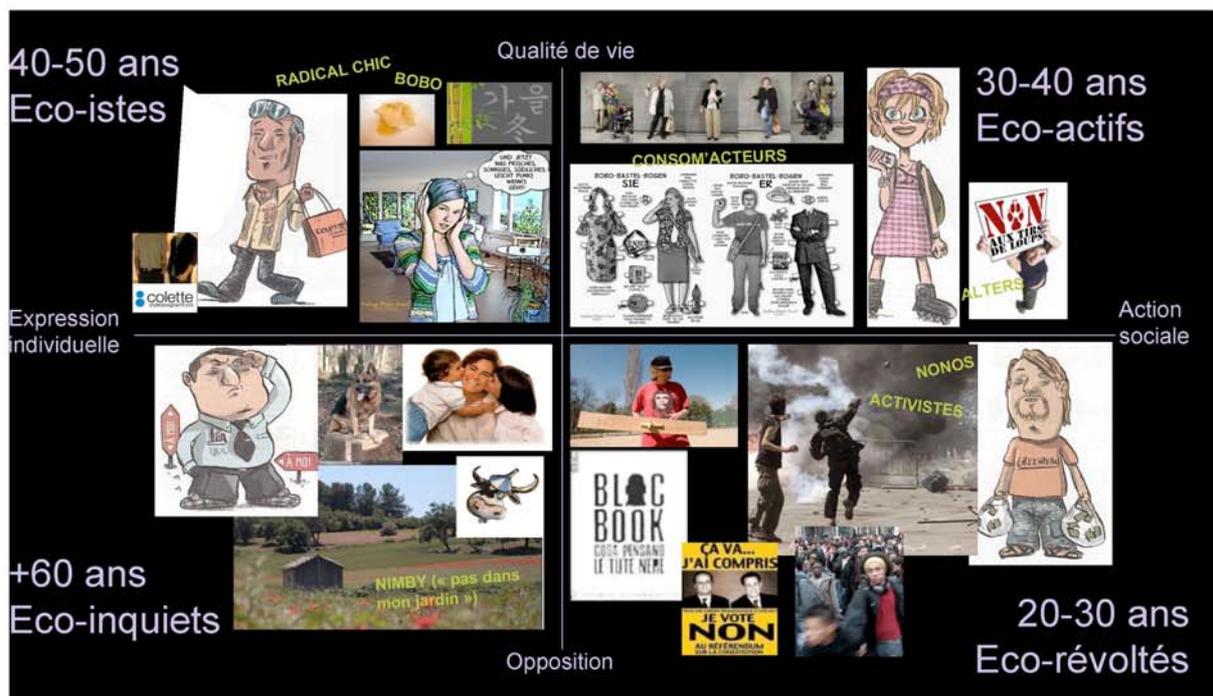
Une récente étude du Credoc¹⁶ confirme cette montée en puissance des préoccupations éthiques, sociales ou écologiques, qui s'affirme ainsi comme une des tendances marquantes de la dernière décennie dans la sphère de la consommation.

¹⁶ Consommation et Modes de Vie – Credoc – Mars 2007

L'émergence d'une consommation citoyenne - Enquête Credoc 2007

- 44% des Français déclarent tenir compte, lors de leurs achats, des engagements que prennent les entreprises en matière de citoyenneté. La progression enregistre une forte accélération.
- 61% des consommateurs seraient prêts à accepter un supplément de prix de 5%, à qualité de produit identique, pour obtenir des entreprises le respect d'engagements citoyens.
- La consommation engagée recouvre 2 réalités complémentaires :
 - Une volonté positive d'acquiescer tel ou tel bien
 - Une volonté de boycotter tel produit, notamment dans les situations suivantes : le travail des enfants, les licenciements considérés comme abusifs, la pollution.
- Le « Made in France » est souvent un critère de choix déclaré d'un produit. Par contre, le fait qu'un bien ne soit pas de fabrication française constitue rarement un critère de rejet.
- La consommation citoyenne s'intensifie dans les groupes aisés et parmi les diplômés

De nouveaux mots fleurissent pour décrire cette réalité émergente foisonnante : consomm'acteur, ecoconsommateur, consommateur engagé, alterconsommateur, créatif culturel en plus des bobos, nonos et nimbys !



Etude « les Ecoconsommateurs » - Alexandre PASCHE- Cabinet EcoandCo - 2007

L'écologie n'en est qu'une expression. Le mouvement est plus vaste et plus profond. Il rejoint un besoin de valeurs, de donner du sens à sa vie. Dans son étude sur les Ecoconsommateurs, Alexandre PASCHE de cabinet ECOANDCO distingue 4 grands types d'aspirations qui peuvent se mixer et s'hybrider de multiples façons chez les individus, donnant potentiellement vie à de nouveaux marchés :

- ✂ L'écologie pratique, quotidienne
- ✂ Le développement durable
- ✂ L'alter mondialisme
- ✂ L'économie sociale et solidaire

Pour se développer cette nouvelle expression de consommation a **un besoin cruel d'offre**. En effet, cette dernière est, à ce jour, anecdotique. Les quelques publicités qui vantent à loisir le respect de la planète sont largement insuffisantes à crédibiliser la valeur éthique d'un produit. Il s'agit de simple « greenwashing » et les consommateurs sont suffisamment aguerris pour ne pas s'y laisser prendre. Une extraordinaire demande reste aujourd'hui insatisfaite et le consommateur éprouve un cruel besoin d'explications, de preuves irréfutables. L'émergence de l'éco consommation ira de pair avec la mise en place d'une nouvelle offre, de nouveaux process de fabrication et d'un nouveau type de communication qui intégrera une information certifiée.

Que faut-il retenir de ce bref survol des nouvelles tendances de consommation ? :

- **Les marchés vont se multiplier pour répondre à des aspirations diverses.**
- **Le besoin de personnalisation augmente. Les diverses techniques de production et d'organisation vont permettre d'y répondre.**
- **Le produit, voire sa fonction d'usage, inclura une part croissante et incompressible de valeurs immatérielles. Il va s'enrichir d'une véritable charge psychique.**
- **La conception même du produit, tout au long de la chaîne, constituera sur certains marchés, un véritable atout de communication et de marketing. Ceci représentera un axe extrêmement puissant de l'éco consommation**

3.1.2. L'impact des nouvelles tendances de consommation sur la distribution

La transformation des modes de consommation influera fortement a distribution. Dans les biens de consommation, il y a trente ans, le pouvoir économique était détenu par la production, puis il a été capté par la grande distribution. Mais le mouvement n'est pas achevé, le pouvoir va passer au consommateur. Beaucoup de distributeurs n'ont toutefois pas encore saisi l'ampleur de la transformation en cours. Ils continuent à dépenser une grande énergie à faire vivre un modèle qui a contribué à leur formidable développement, mais qui s'essouffle. L'actuel débat sur les marges arrière en constitue l'un des derniers avatars.

Pourtant, une première évolution traduit déjà un changement de la consommation : la montée en puissance des chaînes spécialisées. L'émergence de chaînes comme Zara¹⁷, où les collections sont renouvelées en permanence, marque un premier changement structurel qui continuera à évoluer. En effet, le renouvellement des collections répond à un besoin de séduction et d'individualisation. Mais les aspirations du consommateur sont désormais beaucoup plus vastes et investissent notamment de **Nouveaux Mondes de l'Imaginaire**.

Déjà, quelques signaux apparaissent, par touches, dans le paysage. De nouveaux acteurs troublent les codes, les règles établies, créent de nouveaux liens avec le consommateur, offrent de nouvelles solutions. Le cabinet Martine Le Herpeur distingue cinq grands registres¹⁸ :

- **Rupture et complémentarité :**

Marc Jacobs propose régulièrement dans sa boutique du centre de Paris, des produits à 10€.

Topshop à Londres invite un créateur ou un nom emblématique (dernièrement Kate Moss) pour des collections temporaires.

Abercrombie & Fitch crée la boutique invisible.

Baccarat invite la boutique nomade qui se déplace de ville en ville, dans laquelle on ne peut accéder que par le biais d'une carte spéciale.

Zara lance une ligne moyen/haut de gamme, Massimo Dessuti.

- **Des nouveaux liens :**

Apple Store à Londres s'est transformé en un véritable lieu culturel qui exprime un nouveau style de vie.

Second Life est une simulation d'une société virtuelle permettant à chacun de « vivre une seconde vie » en créant un « avatar ». Chacun peut ainsi créer son environnement et y développer des activités les plus diverses. Déjà, il s'y dépense près de ½ million de dollars (bien réels) chaque jour pour acquérir de biens ou de services, matériels ou immatériels. Yves Saint-Laurent a d'ailleurs lancé son nouveau parfum Elle sur Second Life.

Comptoir des Cotonniers où la direction organise des dîners avec leurs meilleures clientes.

JLR et ses chemises en « demi sur-mesure ».

Boots met à disposition de ses clients des coaches.

M&Ms propose sur internet l'individualisation de ses bonbons.

Missha¹⁹, start-up sud-coréenne de cosmétiques, vend en direct ses produits de très grande qualité. En court-circuitant la distribution traditionnelle, elle a établi des relations individuelles avec ses clientes, qui lui permettent de proposer de très bas prix. Mais de surcroît, Missha entretient un réseau de 1,8 millions clients qui sont intégrés dans une véritable communauté de R&D qui rétroagit sur la conception même des produits.

¹⁷ Voir Annexe 3

¹⁸ Un grand nombre des exemples présentés est issu d'une présentation faite lors du colloque Empreintes par le cabinet Martine Le Meur.

¹⁹ Exemple extrait d'un entretien de Langdon Morris qui est l'un des co-auteurs de 4th Generation R&D

- **La transversalité :**
 - Multi-cible :** notamment sur le tandem parents/enfants. Comptoir des Cotonniers a été l'une des premières marques à explorer ce nouveau marché, avec les modèles mère/fille.
 - Multi-canal :** boutique et internet, etc...
 - Multi-format :** Monoprix décline aujourd'hui plusieurs tailles de magasins, en centre ville.
 - Multi-marques :** si les magasins traditionnels déclinent, des multi-marques renouvées ont un réel avenir. La cosmétique a été l'une des premières à jouer cette partition avec les chaînes Sephora, Marrionnaud. De nouveaux types de magasins voient le jour : Montaigne Market, Abou d'Abi.

- **Le parti pris :**
 - Ipodisation :** 1 produit design dans toute une gamme de couleur.
 - Soft Bank :** portables de toutes les couleurs.
 - Anne Fontaine** et ses chemises blanches.
 - Wedding Village :** un centre commercial uniquement sur le thème du mariage.
 - Three Minutes Happiness** à Tokyo joue sur la poly sensorialité, le désir, l'achat coup de cœur.

- **L'alliance du durable et du désirable :**
 - Nature & Découvertes :** le leader avant-gardiste de cette nouvelle tendance, alliant désir et durable.
 - Les racines du ciel**
 - Veja :** une nouvelle marque de chaussures, créée par deux jeunes hommes, étrangers au milieu de la mode, ciblant le streetwear mais en garantissant un processus éthique.
 - Ethique Fashion :** le salon du prêt-à-porter féminin accueille désormais un ensemble de créateurs qui garantissent une éthique sur toute la chaîne de conception, d'approvisionnement et de fabrication
 - Interface,** un fabricant de moquettes américain qui joue totalement la carte de l'environnement en ayant complètement revu ses process et ses gammes de produits. Il ne vend plus ses moquettes mais les loue et assure leur renouvellement et leur recyclage.

Déjà, les premiers signes d'une transformation des marchés apparaissent. Une partie significative de la distribution adoptera des approches plus qualitatives, tant sur le produit final, les services que sur l'environnement de la vente, l'accompagnement du consommateur, mais aussi la conception même du produit. **Les réponses seront extrêmement diversifiées.** L'accent pourra être mis :

- sur une créativité sans cesse renouvelée, jouant sur le charme ou la surprise
- sur la customisation
- sur l'innovation technologique qui pourra se coupler à la séduction pure, ou à un processus dépolluant ou encore à une invention immatérielle pour offrir un nouveau service
- sur le plaisir allié à des process de fabrication éthiques, durables
- etc...

Le champ des possibles est extrêmement vaste.

Les distributeurs qui s'engageront dans cette voie, devront inventer **un nouveau mode de relations avec leurs fournisseurs**, à la fois plus pérennes, plus respectueuses et plus collaboratives. Ces nouveaux partenariats s'établiront sur la confiance, soit pour maîtriser le temps dans un process qui intègre fortement la création, l'innovation, soit pour garantir au consommateur final le respect de valeurs écologiques, environnementales ou sociales.

Au global, la mutation des modes de consommation va conduire à une fragmentation des marchés, à l'émergence de nouvelles formes de distribution, à un très fort accroissement de la valeur immatérielle attachée au produit, à la multiplication de circuits courts et/ou de circuits « éthiques ».

3.2. L'explosion des business models au service de l'augmentation de la valeur ajoutée sur les produits, mais aussi sur l'immatériel

Les entreprises gagnantes du Textile Habillement révèlent une extrême modernité : l'importance de l'immatériel et les cycles de renouvellement rapides de l'offre. Par ailleurs, les entreprises industrielles européennes, comme Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir, produisent une offre raisonnablement éthique. En effet, les législations en vigueur - tant au plan social, sanitaire qu'écologique- garantissent un certain niveau d'éthique. Tel n'est clairement pas le cas de très nombreux produits d'importations qui bafouent les règles de santé, d'environnement et de respect des personnes.

Ces composantes sont des leviers majeurs de compétitivité dans la nouvelle révolution industrielle qui s'annonce. Elles sont valables pour toute l'industrie, et notamment les biens de consommation.

Génériquement, une stratégie gagnante a toujours pour objectif l'augmentation de la valeur ajoutée. Dans le Textile Habillement, fortement concurrencé, cette croissance de la valeur ajoutée cible différents niveaux : le produit final lui-même, ses composants, mais aussi les aspects immatériels comme la création, l'innovation au sens large et l'efficacité ou la qualité de la chaîne logistique.

Le secteur, pour renouer avec le succès, devra non seulement travailler sur des produits mais sur des facteurs immatériels. De surcroît, c'est par l'hybridation de ces deux démarches que renaîtra l'avantage concurrentiel. La distinction autrefois nette entre biens et services s'estompe.

L'enjeu pour les entreprises et le secteur est de passer de l'ère de la manufacture hiérarchisée, verticale à un véritable réseau de valeur pour lui permettre de satisfaire ses clients dans leurs attentes multifformes et affronter la complexité des marchés.

Le design stratégique est beaucoup plus complexe qu'il ne pouvait l'être, par le passé. L'examen des succès dans ce secteur confirme cette réalité. On assiste, au contraire, à une explosion de business models gagnants. Le MIT s'est livré à une enquête, sans précédent, sur 500 entreprises en les suivant pendant 5 ans²⁰. Le secteur du Textile/Habillement a fait l'objet d'une attention particulière. **Les chercheurs du MIT ont ainsi mis en évidence une**

²⁰ « Made in Monde – Les nouvelles Frontières de l'Economie Mondiale » – Suzanne Berger

multiplicité de stratégies possibles, toutes également valables y compris pour un même produit. Cette étude a également souligné que les stratégies uniquement fondées sur la baisse des coûts, n'étaient pas pérennes.

En fait, à **chaque succès correspond une combinatoire spécifique.** Le Textile Habillement se trouve confronté à une multiplicité de stratégies possibles et authentiquement innovantes. R2ITH Ile de France aboutit à la même conclusion en analysant les succès du Textile Habillement²¹.

Pas de recette miracle, pas de modèle unique à appliquer. Le succès dépend alors très directement des qualités du chef d'entreprise, de son énergie et de sa capacité à mettre efficacement en synergie différents leviers de croissance.

3.3. Le Textile/Habillement recouvre deux univers différents qui se rejoignent par le Textile pour l'Habillement

Deux mondes industriels, deux secteurs prennent corps : la filière textile/habillement d'une part, les matériaux souples innovants couramment appelés Textiles à Usage Technique, d'autre part.

Les ressorts stratégiques de croissance et de développement de ces deux mondes diffèrent. Ils ne sont pas antagonistes car les leviers de croissance de l'un sont valables pour l'autre, mais les dosages des différentes composantes stratégiques sont différents. Par contre, l'activité des textiles à usage de l'habillement concentre l'intégralité des exigences.

La Filière Textile/Habillement représente encore les $\frac{3}{4}$ du secteur. On peut y inclure l'univers de la décoration. Cette filière affronte les enjeux stratégiques les plus complexes. Elle est tirée par les exigences composites du consommateur final. Il est essentiel que tous les maillons de la chaîne intègrent cette réalité.

LES RESSORTS STRATEGIQUES : créativité, marketing, innovation, chaîne logistique filière, organisation commerciale, image et communication

L'industrie du Textile Habillement et du Linge de Maison se doit d'être excellente :

- à chacune de ses étapes : fibres, tissus, ennoblissement, vêtements ou linge de maison,
- mais aussi sur toute la chaîne de services qui assure la livraison du produit final au consommateur final : réactivité, souplesse, respect des délais, proactivité, qualité.

Cette filière doit être capable de fournir des produits de qualité, innovants et créatifs tout en offrant des solutions à ses clients, notamment les distributeurs. Cette filière devra de plus en plus intégrer la notion de service globale, dès la conception des produits.

D'ores et déjà, les distributeurs achètent des produits mais aussi un ensemble de service, une logistique d'ensemble.

²¹ « Les Business modèles gagnants dans l'industrie du Textile/Habillement »

La fragmentation des marchés va induire une forte demande d'achats de services globaux. Parallèlement, l'accroissement du rythme des renouvellements va renforcer l'influence des circuits courts. Pour satisfaire certains segments de marchés, **les distributeurs les plus innovants passeront des alliances avec l'industrie.** « Les distributeurs ont aujourd'hui besoin de s'appuyer sur leurs fournisseurs pour fonder leur compétitivité, non plus dans une logique de « transfert de la rente » (jeu à somme nulle) mais dans une logique de construction conjointe de valeur ajoutée (jeu à somme positive). Cette évolution des relations industrie-commerce vers une logique plus partenariale est particulièrement nécessaire dans les domaines du marketing et de la logistique »²²

C'est une chance pour la filière malgré une complexité accrue. Ainsi, au-delà du nécessaire travail de chaque entreprise pour améliorer son offre, cette filière doit, en parallèle, mener un travail pour optimiser la chaîne de valeur globale. Il est tout à fait vital qu'elle se considère de nouveau comme **une véritable filière** où les acteurs collaborent. Le Textile/Habillement ne remportera que des succès moyens, si chaque acteur joue solo. **L'enjeu est un double mouvement qui nécessitera un intense travail collaboratif :**

- **L'amélioration du produit final** tant par l'esthétique, la créativité, le marketing que par la qualité intrinsèque de ses fonctionnalités et de ses composants
- **La mise au point d'une véritable offre de services** ce qui suppose un saut qualitatif extrêmement fort de la chaîne logistique et de sa réactivité, dans son ensemble.

L'intégralité de la filière doit fonctionner en harmonie et veiller à ce qu'aucun maillon faible ne vienne la mettre en danger.

Au sein de cette filière, une place particulière doit être réservée aux **créateurs**. Je distingue ici le créateur, du styliste talentueux. Le créateur est souvent une personnalité hors norme qui invente de nouveaux codes, qui a un talent exceptionnel et qui est guidé par sa seule intuition. Le styliste crée, innove mais en écoutant les clients, dans une perspective industrielle. Les enjeux prioritaires du monde des créateurs sont avant tout **le bouillonnement créatif et l'image de marque.** Notre pays rayonne dans le monde tout à la fois par ses maisons de luxe et sa capacité à inventer la mode. Pour garder cet avantage concurrentiel considérable, il est nécessaire de favoriser une véritable ébullition créatrice. Aussi, notre pays doit-il maintenir activement l'émergence de créateurs. Cette population est très particulière : peu réalisent des chiffres d'affaires importants, beaucoup disparaissent par manque de vision industrielle, mais une infime minorité émergera et constituera les grands noms de la Haute Couture française du XXIème siècle.

²² Etude Prospective des grandes tendances de la consommation - CREDOC – DiGITIP - 2000

Les Matériaux Souples Innovants. Aujourd'hui, le Textile élargit son spectre au-delà des seules applications vestimentaires traditionnelles. Nous assistons à une véritable révolution industrielle technologique dans ce domaine. Ce nouvel univers a des perspectives de croissance extrêmement fortes : tant par la multiplication des marchés que par la croissance propre de chacun.

LES RESSORTS STRATEGIQUES : innovation technologique, marketing, organisation commerciale

L'innovation technologique joue un rôle essentiel dans les leviers de croissance de ce secteur, mais elle ne résume pas à elle seule la stratégie gagnante. Il y aurait même un grand danger à penser l'avenir en chaussant les seules lunettes de la Recherche & Développement.

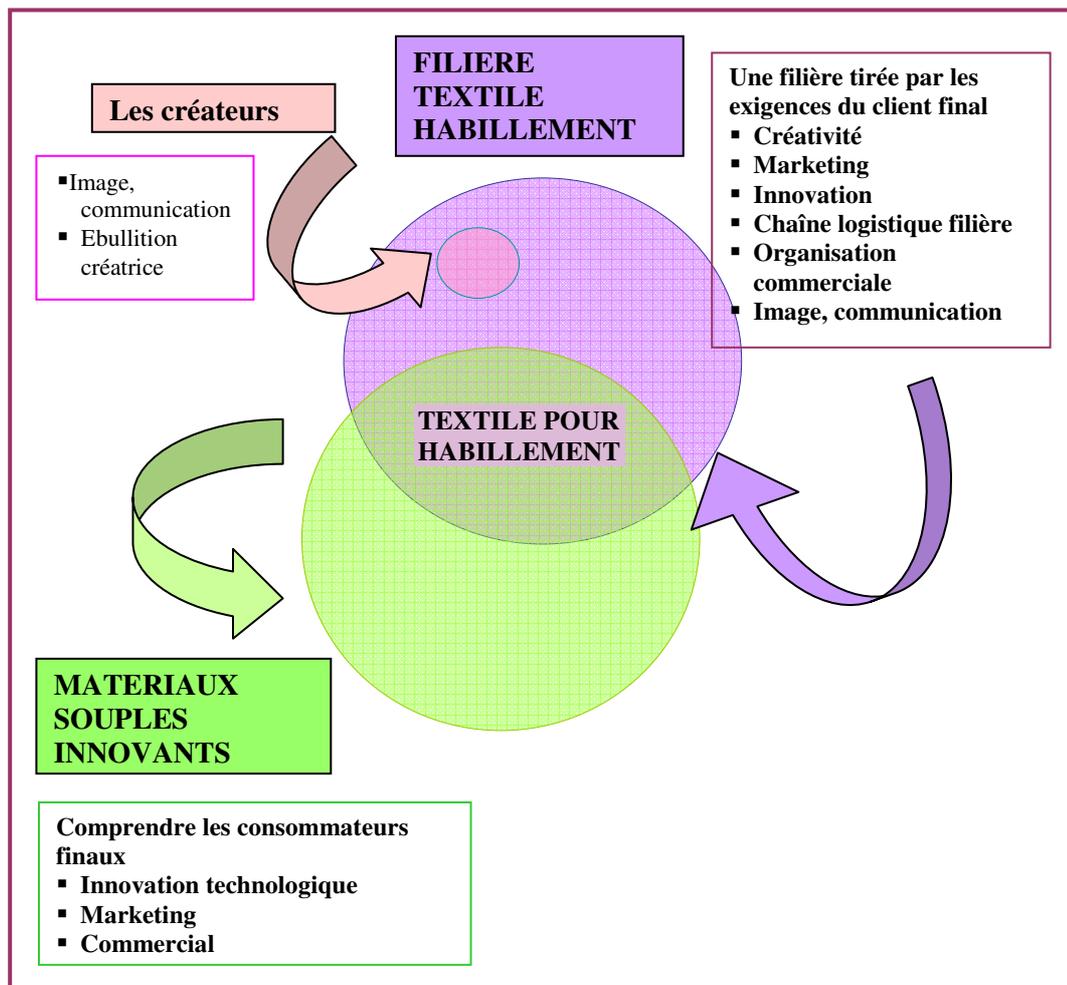
L'innovation technologique est une condition nécessaire mais très loin d'être suffisante pour assurer la croissance. L'immatériel et le recours au marketing sont essentiels pour son développement, tant au sein de la filière de l'habillement que pour investir de nouveaux secteurs. Les entreprises, les pôles de compétitivité qui investissent dans le Textile Technique doivent impérativement travailler sur les différentes facettes du **marché des Matériaux Souples Innovants** :

- S'aventurer dans de nouveaux secteurs demande des qualités spécifiques de créativité, de transposition, d'écoute client.
- Se développer dans l'habillement requiert également une grande innovation, une analyse fine des besoins des consommateurs en terme de matière, texture, fonctionnalité, sensorialité.

Plusieurs domaines peuvent être distingués :

- **Les textiles pour l'habillement** : il s'agit d'un premier territoire qui marque la jonction avec la filière habillement. Ce secteur est majeur : le textile pour l'habillement représente encore la moitié du chiffre d'affaires du secteur textile et la croissance de l'habillement y puisera son énergie. Il doit être traité, tout à la fois, comme un maillon de la filière habillement mais **aussi comme un matériau souple innovant**. Or, ce dernier aspect semble souvent très négligé, du moins en France. Une étude de l'IFM pour UPTEX a mis en évidence les principales attentes des consommateurs : le confort, la protection de l'humain et sa sécurité, la protection de l'environnement, la légèreté et la miniaturisation, la poly sensorialité. Ce territoire des Matériaux Souples Innovants affrontera les deux vagues de la nouvelle révolution industrielle : l'innovation technologique et la multiplication des aspirations du consommateur.
- **Le textile hors du contexte de la mode** : le tissu sera alors le support de fonctionnalités très innovantes : tissus anti-microbiens, résistants au feu, ultra résistants, etc.... Les secteurs touchés par ces développements sont d'une extraordinaire variété : bâtiment, génie civil, santé, transports, sports, agriculture, etc.... L'enjeu de ce secteur sera d'être capable de comprendre et d'investir en innovant d'autres mondes que celui, naturel, de l'habillement.

- En transversal, un nouveau sujet émerge : **le développement durable**, l'éco consommation. Cet aspect prendra au cours des prochaines années une importance capitale. Il investira aussi bien le domaine des process industriels, que les teintures, les matières elles-mêmes.



Les Univers du Textile Habillement et leurs ressorts stratégiques

II- LES GRANDES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Au cours de ma mission, j'ai rencontré de très nombreux industriels pour les interroger sur les leviers de croissance de leur entreprise. Infailliblement, leurs commentaires commençaient toujours par des blocages qui n'étaient pas spécifiques au Textile Habillement, mais commun à l'ensemble des PME françaises. Leur importance m'a paru telle qu'il m'est apparu impossible de les ignorer et de ne pas tenter d'y apporter des pistes de réponses.

Les deux freins majeurs au développement des PME en France

- L'accès au financement des PME
- La bureaucratie et l'hostilité administratives

Les leviers d'une stratégie gagnante du Textile Habillement

→ Un préalable : rénover l'image de marque

→ 5 axes stratégiques en interaction

- L'indispensable montée des compétences
- L'innovation dans tous ses états : immatérielle, technologique, hybride
- L'excellence opérationnelle : un prérequis dans l'entreprise, mais un nouveau territoire à conquérir la chaîne logistique de la filière habillement
- La démarche commerciale
- L'émergence d'un véritable réseau de valeur

A- LES DEUX FREINS MAJEURS AU DEVELOPPEMENT DES PME

Régulièrement, le constat de la faiblesse quantitative de nos moyennes/grosses PME est posé. Force est de constater que **notre société empêche les PME de grandir**. Toute une série de causes concourent à ce résultat désolant : les charges, la transmission des entreprises patrimoniales, les aspect culturels, le manque de business angels, les effets de seuil etc.....

De nombreux rapports ont déjà été consacrés au sujet. Des solutions sont régulièrement proposées, certaines mises en oeuvre : politique en faveur des gazelles, France Investissement, OSEO BDPME, etc..... Elles vont toutes dans le bon sens, mais elles ne semblent pas provoquer le mouvement de fond dont notre économie a tant besoin.

A partant de ce constat, j'ai choisi d'étudier deux blocages majeurs dont la résolution ne semble pas hors de portée. En effet, on peut toujours affirmer que les charges sont trop élevées, que le droit du travail est trop complexe : c'est totalement exact ! Mais, il est malheureusement peu probable que ces problèmes trouvent une issue à court terme. Je ne rentrerai donc pas dans ce débat, pour me concentrer sur les 2 sujets qu'évoquent toujours, en priorité, les patrons de PME :

- la difficulté d'accéder à des financements dans des conditions normales
- la bureaucratie et l'hostilité dont font preuve les pouvoirs publics, au quotidien, vis-à-vis des PME

1. Le financement des PME

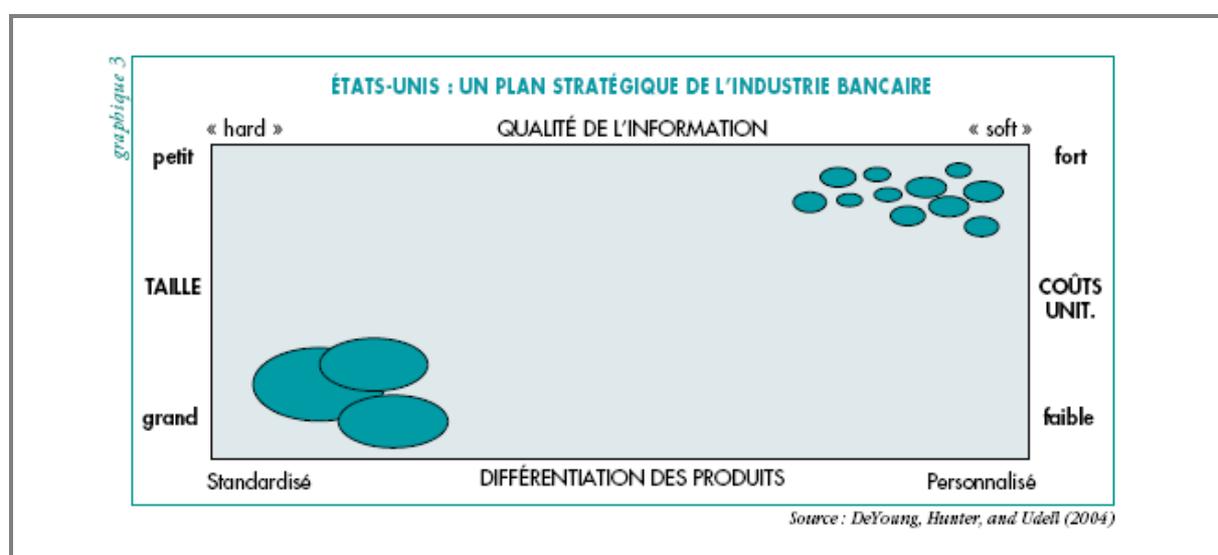
1.1. Halte au suicide collectif

Les PME ont du mal à accéder à des financements, dans des conditions « normales ». Difficile dans ces conditions de se développer, d'innover, de s'internationaliser alors que ces actions sont toutes simultanément nécessaires. Pour résumer rapidement la situation :

- Le marché boursier reste quasi inaccessible aux PME.
- Les fonds d'investissement qui sont des moteurs majeurs de croissance, exigent des taux de rentabilité de 18 à 25%. Beaucoup de PME se trouvent exclues de facto de leur radar.
- La structure financière des PME est trop dépendante des délais de paiement. Globalement, le crédit interentreprises est presque trois fois plus élevé que les crédits de trésorerie : 413 Mds€ contre 145 Mds€ fin 2003²³. De surcroît, les grandes entreprises et le BtoC bénéficient de ce système au détriment des PME et du BtoB. En clair, les petites entreprises industrielles financent les plus grands groupes, et notamment les chaînes de distribution. Par ailleurs, l'Etat montre le mauvais exemple puisque ses encours aux entreprises représente plus de 80 Mds€. La longueur des délais de paiement en France constitue un véritable fléau pour les PME.

²³ « Le financement des PME en France » - Crédit Agricole – Décembre 2006

- Les conditions imposées par BALE II aux banques sont structurellement défavorables aux PME.
- Les banques prêtent relativement peu aux PME du fait de leur structure comme le démontre une étude du Crédit Agricole²⁴. En effet, il ne s'agit pas d'un excès de « gourmandise » des banques vis-à-vis des PME, mais d'un effet réseau :
 - Selon la Fédération Française des Banques, les marges d'intérêt de crédit aux entreprises, accordées par les banques françaises aux entreprises, sont parmi les plus faibles des pays développés : deux fois moins qu'en Italie et en Grande-Bretagne, trois fois moins qu'aux USA
 - Insuffisance de « banques relationnelles »²⁵ : 85% des concours bancaires aux sociétés non financières sont accordés par les 6 grands groupes français. Aux Etats-Unis, il existe une variété bien plus grande d'institutions bancaires :
 - les grands groupes qui jouent sur le volume et donc sur des produits financiers standardisés ;
 - les banques relationnelles locales qui corrigent la vision financière par la « soft information ». Pour ce dernier type d'opérations, les coûts unitaires de traitement sont plus élevés, mais cela permet de financer des entreprises plus atypiques qui ne rentrent pas dans le moule des offres de crédit standardisées.



Extrait du rapport Crédit Agricole

Comme le note, le rapport du Crédit Agricole, les chargés d'affaires de ces établissements sont plus proches « culturellement » des responsables des PME, en particulier en termes de formation initiale. Ils subissent un turn-over moindre et sont incités personnellement et financièrement à investir dans des relations de proximité avec les PME, non strictement financières. Dans le cas américain, les études économétriques

²⁴ « Le Financement des PME en France » - Crédit Agricole – Décembre 2006

²⁵ « Le Financement des PME en France » - Crédit Agricole – décembre 2006

démontrent que la banque relationnelle permet aux entreprises d'augmenter leurs volumes de prêts, de diminuer le coût de financement et de limiter les collatéraux.

1.2. Une réponse : un Fonds Commun de Créances

Pour être efficace, un dispositif de financement des PME doit :

- **Viser l'ensemble des PME sans exclusive.** Il est inutile de mettre des critères : technologiques, gazelles, etc.... Il est difficile de préjuger a priori, de la capacité d'une PME, à croître sur le long terme. A titre d'exemple, le groupe Inditex auquel appartient Zara a démarré par la création d'un petit atelier de confection familial à La Corogne en 1963. Le premier magasin Zara ne s'est ouvert, à La Corogne, qu'en 1975. L'expansion internationale du groupe n'a commencé qu'en 1988. Clairement à ses débuts, le groupe Inditex n'était ni une gazelle, ni une valeur high tech !
- **Eviter les analyses individuelles fouillées.** En effet, notre système bancaire n'est pas structuré pour assurer des relations denses de proximité.
- **Permettre aux PME, un accès à des quasi-fonds propres**

Une solution pourrait être la création d'un **Fonds Commun de Créances**. **Un tel système est simple et pourrait être mis en place en quelques mois.** Des groupes de travail, présidés par le concepteur du projet Nicolas Crespelle, se sont déjà tenus en 2006 rassemblant le Ministère des PME, la CGPME, la Deutsche Bank, KPMG, France Titrisation, Gide Loyrette.

Le principe du Fonds Commun de Créances, dans ses grandes lignes :

- A partir de quelques critères simples de comptabilité, les demandes d'emprunts sont « poolés » dans un Fonds Commun de Créances. L'analyse du risque se fait alors statistiquement sur l'ensemble des demandeurs. Deux points importants :
 - On évite l'analyse de risque individuel qui demeure un véritable blocage pour l'accès aux financements
 - Il faut au minimum 200 à 300 entreprises pour que l'analyse statistique soit fiable
- Le risque global est assuré conjointement par l'ensemble des emprunteurs. Exemple, si le risque statistique global est de 4%, les PME qui empruntent 100 laissent 4 dans le Fonds pour couvrir ce risque
- Un rehaussement de garanties est prévu
- Le reste est titrisé suivant des techniques classiques.
- Le remboursement se fait à l'issue du prêt, ceci permet aux PME d'obtenir des quasi-fonds propres pour se consacrer à leur développement.

2. La bureaucratie et l'hostilité administrative

2.1. Un véritable obstacle au développement des PME

J'avais mis en évidence lors d'un précédent rapport sur la Reconversion des Salariés du Textile/Habillement/Cuir le poids de la bureaucratie administrative dans notre pays.

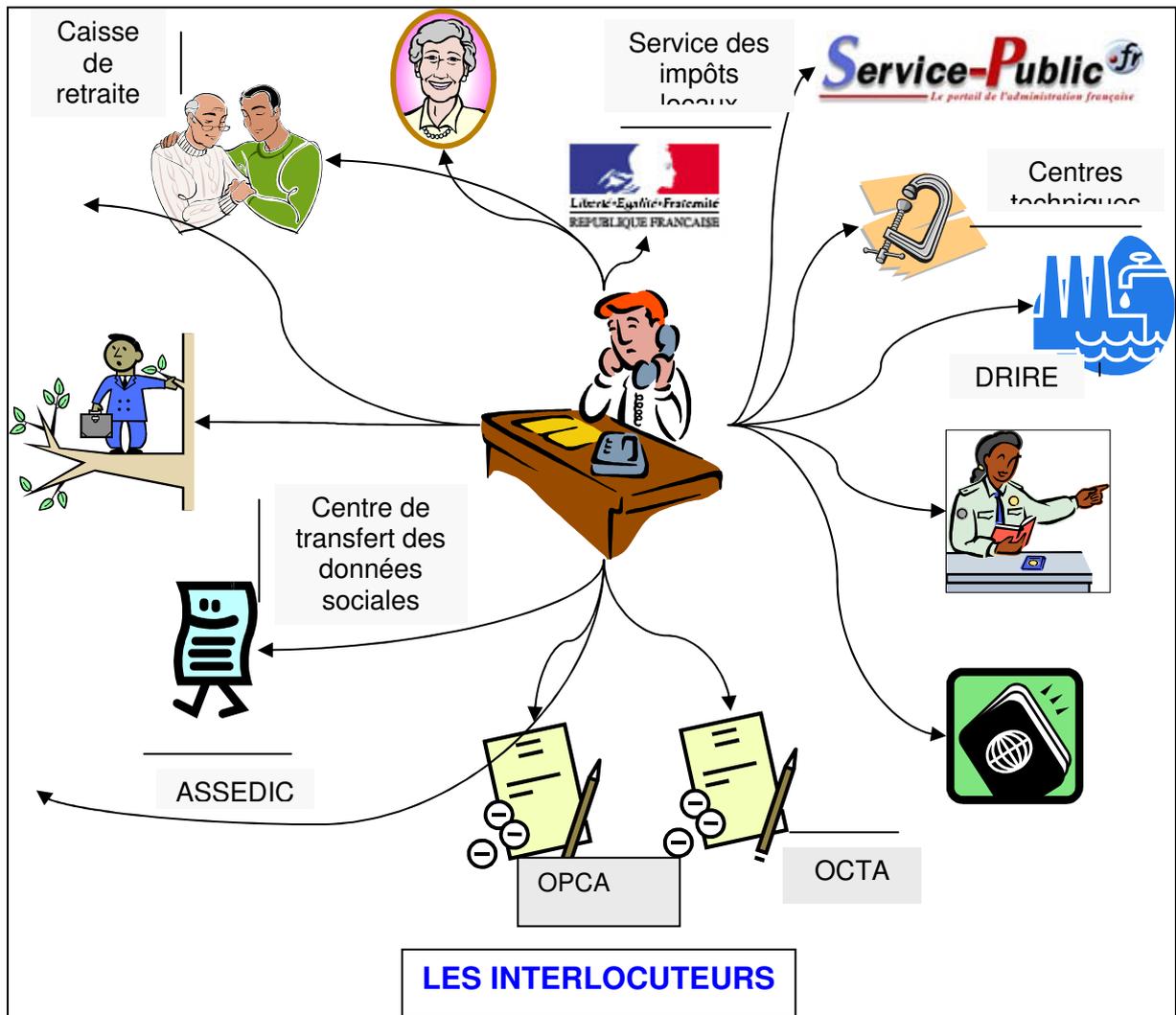
Rappelons quelques chiffres :

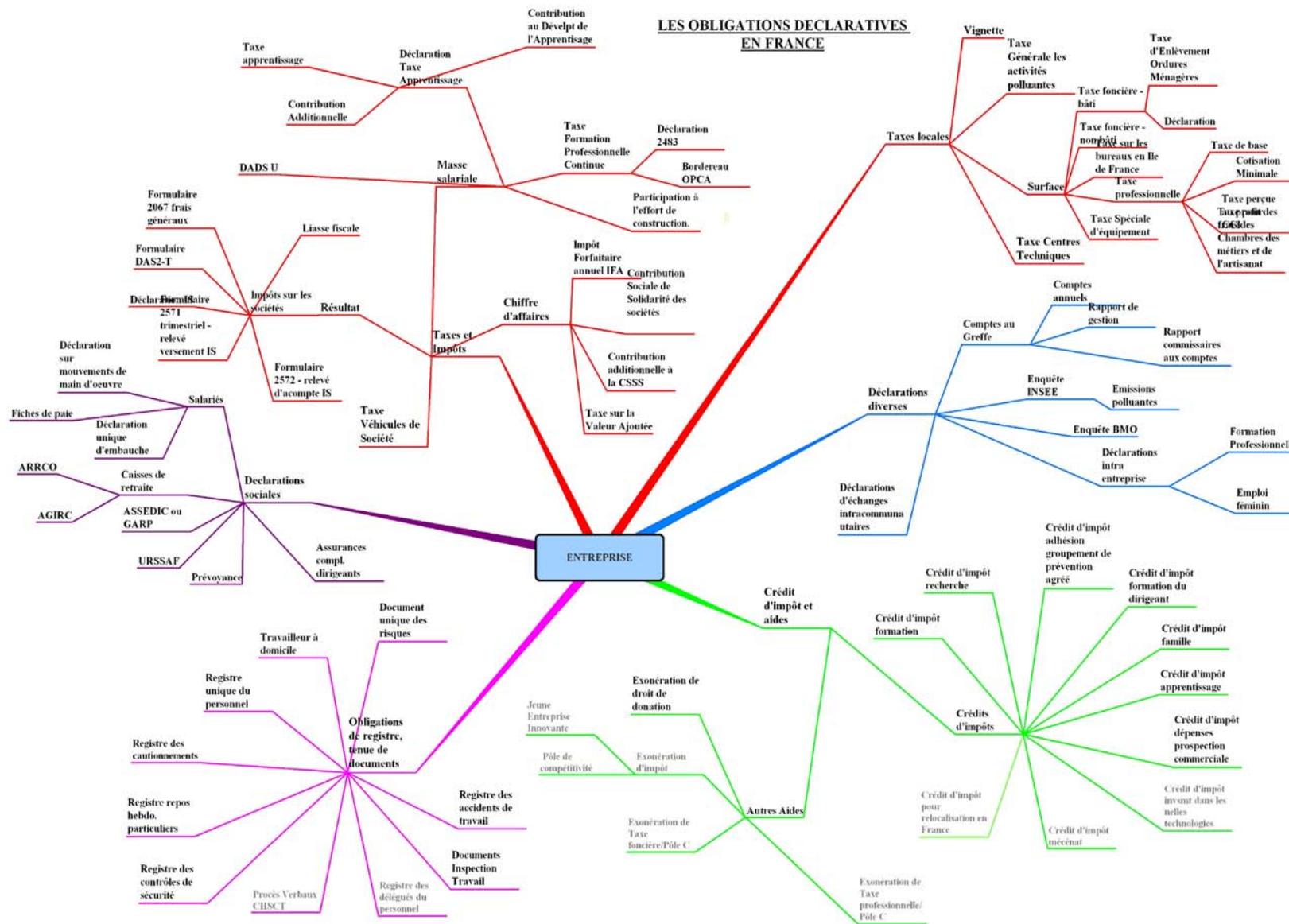
- Une **TPE de moins de 5 personnes** doit **remplir**, chaque année, un **minimum de 210 pages** pour établir **38 déclarations** pour un **minimum de 8 organismes différents**. Ce chiffre monte très rapidement à **310 pages**.
- Elle doit exécuter plus de **40 actes d'envois** pour transmettre ses déclarations tout au long de l'année.
- Une TPE doit réaliser plus de **30 actes de paiement** dans l'année pour s'acquitter de ses impôts, taxes, cotisations.
- Les informations demandées peuvent faire référence à **4 périodes de 12 mois** différentes, ainsi qu'à **des trimestres ou à des mois particuliers**.
- Seules **30 à 40% des déclarations** servent à l'établissement d'une contribution à payer
- Les bases de calcul et d'informations classiques tels que Chiffres d'Affaires, Masse salariale, Surface des Locaux, etc... **doivent être retraitées de façon différente** pour chaque déclaration.

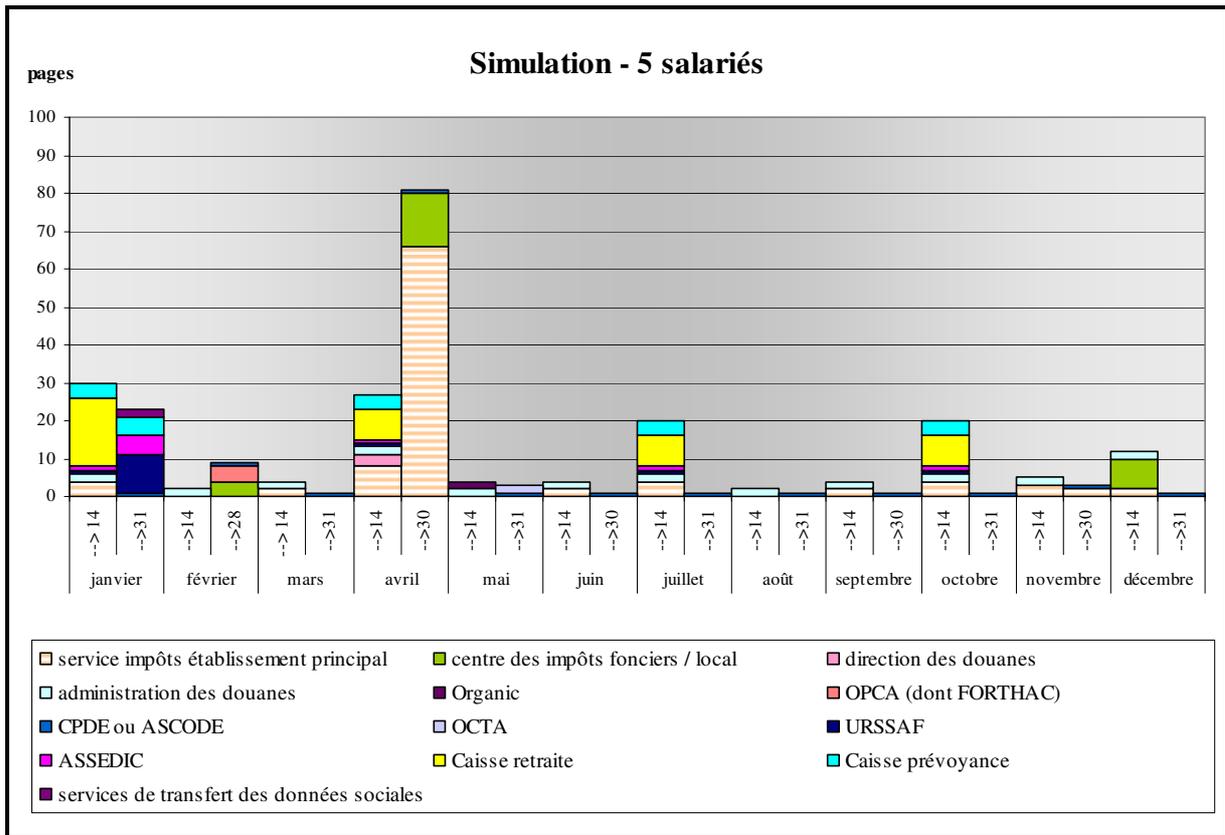
Une entreprise de 21 salariés doit remplir chaque année **400 pages** pour établir **96 déclarations** à destination de **15 organismes**.

Le Textile Habillement est naturellement composé de PME : 9 entreprises sur 10 ont moins de 50 personnes, et 6 sur 10 moins de 10 personnes²⁶. Plus que tout autre, il est pénalisé par cette lourdeur administrative. Les chiffres démontrent la difficulté à passer le fameux seuil des 50 personnes. Le rapport « Une Stratégie PME pour la France » de Jean-Paul Bethèze et Christian Saint-Etienne souligne largement ce point (voir annexe 1). L'idéal serait de mettre en place des seuils positifs et non pénalisants.

²⁶ Chiffres FORTHAC







Par ailleurs, les représentants des pouvoirs publics -au sens large- adoptent quasi systématiquement une posture de contrôle qui frise l'hostilité et refusent de conseiller les PME, les TPE. Les exemples foisonnent en la matière :

- Un contrôle fiscal sur un crédit impôt collection réalisé, en pleine période des défilés. Dans la même veine, le contrôle des heures de travail pendant les défilés.
- Le recours au crédit impôt recherche et au crédit impôt collection semble déclencher quasi automatiquement un contrôle fiscal, d'autant plus pénible que les modalités de cet impôt sont complexes et s'apprécient sur 3 ans.
- Le représentant de la DRIRE qui demande à une entreprise, seule sur sa zone géographique, de limiter ses périodes d'activité car le bruit lui paraît trop élevé alors même qu'aucun riverain ne s'est plaint.
- L'inspecteur du travail qui oblige un commerce à fermer, suite à deux embauches : un homme et une femme, parce qu'il n'y avait pas deux toilettes distinctes.
- Le contrôleur de l'URSSAF qui redresse une entreprise située en zone rurale et qui donne des indemnités de transport à ses salariés, car certains salariés effectuaient leur déplacement en co-voiturage.

Comment une petite entreprise peut-elle humainement faire face à cette somme de contraintes, de suspicions ? Comment un chef d'entreprise de PME peut-il sereinement penser à son développement ? Est-il véritablement dans l'objet social de l'entreprise à répondre à autant de sollicitations administratives et à affronter une telle hostilité.

2.2. Les pistes de solutions

La question principale est celle de la faisabilité des process d'allègement. Une première solution relativement accessible consisterait à mettre en place :

- **Une interface unique pour la collecte des informations.** Un grand nombre de données sont demandées plusieurs fois aux entreprises pour satisfaire les besoins d'administrations différentes. La première piste d'amélioration viserait à constituer un document qui réunirait toutes les données nécessaires aux différentes entités administratives. Cette interface aurait pour mission de dispatcher, informatiquement, les informations nécessaires aux différentes administrations.

Une autre piste, plus longue à mettre en œuvre, consisterait à inciter les agents publics à jouer un rôle de conseil auprès des PME, notamment les plus petites d'entre elles qui se trouvent démunies face à l'Administration avec un grand A. En effet, il est difficile de trouver une justification à ce harcèlement administratif à l'encontre des petites structures. Le temps et l'énergie perdus par les chefs d'entreprise constituent un véritable handicap économique. Mieux vaudrait conseiller, quitte à redresser par la suite, si les avis donnés ne sont pas suivis d'effet.

Il s'agit d'un changement majeur dans l'exercice du fonctionnement des pouvoirs publics : **passer d'un esprit de contrôle à un esprit de service.**

B- LES GRANDES ORIENTATIONS STRATEGIQUES POUR UN RENOUEAU DU TEXTILE HABILLEMENT

Une nouvelle Révolution Industrielle est sur le point d'éclorre. Le Textile Habillement peut retrouver des marges d'action, des pistes de renouveau. Les stratégies gagnantes doivent s'appuyer sur les forces motrices de cette mutation économique : les compétences, l'innovation, l'excellence opérationnelle, la démarche commerciale, le réseau de valeur. Mais au préalable, le secteur doit s'attaquer à son image de marque désastreuse et à ses conséquences délétères.

Un préalable : restaurer l'image du secteur

Le Textile Habillement doit rapidement relever un véritable défi : celui de la transformation de son image.

Aujourd'hui, une image vieillotte, ringarde colle à ce secteur. Elle s'enracine dans les images de friches industrielles, d'ouvriers alignés dans d'immenses usines grises, de manifestations de salariés licenciés après des années de service fidèle. Or, cette mauvaise image de marque provoque de très nombreux effets négatifs que interagissent et qui s'autoalimentent :

- Pour les chefs d'entreprise du secteur. L'absence d'image de marque positive, tournée vers le futur constitue un frein. En effet, l'actuelle représentation symbolique du Textile Habillement n'est porteuse d'aucune modernité, d'aucune vision stratégique, d'aucune perspective d'avenir. Aucune énergie, aucun effet d'entraînement ne peuvent s'en dégager. Chaque chef d'entreprise est ainsi laissé à ses propres réflexions, à ses inquiétudes, à ses interrogations.
- Le secteur financier est extrêmement réticent à s'intéresser à une industrie qui véhicule la représentation d'un secteur voué au déclin et sans inspiration.
- De nouveaux talents tergiversent à l'idée de s'investir dans le Textile Habillement car ils n'en connaissent pas les potentialités.
- Les jeunes hésitent à embrasser les formations du Textile Habillement, pensant qu'ils sont voués au chômage
- En matière de lutte contre la contrefaçon, les juges n'estiment pas toujours à sa juste proportion l'importance économique du secteur, et n'accordent que de minces compensations.

Or, une partie de ce secteur se révèle d'une très profonde modernité. Il a été le premier à souffrir de la Révolution Industrielle de la fin du XXème siècle, il sera également le premier à passer le cap de la nouvelle Mutation Economique qui s'annonce car il bénéficie d'une extraordinaire intimité, d'une inestimable connaissance du consommateur. Il est temps que la profession s'attache sérieusement à restaurer son image de marque. Faute de quoi, toutes les

actions engagées se révéleront laborieuses, car les efforts de conviction s'avèreront considérables.

Au-delà de l'image de marque, la réflexion stratégique fait apparaître 5 grandes orientations qui doivent fortement interagir entre elles :

- La montée des compétences
- L'innovation
- L'excellence opérationnelle dans l'entreprise et dans la filière
- La démarche commerciale
- L'émergence d'un véritable réseau de valeur

Nous verrons en effet que, fréquemment, un thème rebondit sur un autre et l'enrichit. Par exemple, l'innovation est fortement corrélée avec la montée des compétences et l'émergence d'un réseau de valeur ; la démarche commerciale doit s'appuyer sur une solide organisation opérationnelle et sur une innovation dynamique. Ces orientations sont loin d'être statiques, elles sont au contraire dynamiques, quasiment biologiques dans les synergies qu'elles opèrent.

1. L'indispensable montée des compétences

Les compétences sont au cœur des ressources stratégiques d'une entreprise, surtout dans un secteur en forte mutation. Les compétences sont véritablement à la source des marges et du succès. Or, il s'agit d'une des plus grandes faiblesses du Textile Habillement. Ces besoins touchent tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise :

- **L'accroissement des aptitudes managériales des chefs d'entreprise.**
Cet aspect est vital. En effet, les chemins de croissance qui s'ouvrent ne sont pas balisés par la tradition. Le monde est mouvant, ouvert, concurrentiel, divers. Le dirigeant d'entreprise doit désormais faire preuve de très solides et nombreuses qualités : leadership, énergie, capacité à déjouer les risques et à saisir les opportunités, habileté à la transversalité entre différents mondes (distribution, créativité, mode, technologies, process, ...), réactivité, sens de l'organisation, et surtout vision. Une nouvelle génération de patrons de PME voit le jour. Beaucoup ont hérité d'entreprises familiales qu'ils veulent développer, ils dégagent une proactivité énergisante, un professionnalisme aigu, et une totale ouverture d'esprit. Ces qualités doivent se diffuser dans l'ensemble du tissu industriel.
- **L'augmentation des compétences des salariés en poste**
Ce secteur garde encore les traces d'une organisation en manufacture : les ouvriers non qualifiés y sont encore nombreux : 15% des effectifs en 2004, bien qu'en forte diminution (le double en 1996). Le recours à la formation professionnelle est encore faible par rapport à d'autres secteurs malgré les efforts engagés via l'Accord Pilote.

- **L'attraction de nouveaux talents**

Le secteur peine à attirer des jeunes et de nouveaux profils, managers, cadres, employés ou ouvriers. L'ancienneté y est encore forte : plus de la moitié des salariés ont plus de 10 ans d'entreprise contre 38% pour l'ensemble des secteurs.

Le Textile Habillement, dans son ensemble, a été traumatisé par la brutalité des délocalisations et de la concurrence. Beaucoup d'entreprises ont disparu, il a fallu parer au plus pressé : survivre commandes après commandes, livraisons après livraisons en assurant des fins de mois tendues. Difficile dans ses conditions de « lever le nez du guidon », de se former à de nouveaux enjeux managériaux, d'investir dans la qualification de ses salariés, de déployer de l'énergie et de dégager des marges pour attirer de nouveaux profils.

Ce secteur est encore « étiqueté licenciements » alors qu'il a un besoin vital de compétences. Or, **de nombreuses entreprises éprouvent des difficultés à embaucher.**

Une illustration dans le Choletais : une enquête réalisée²⁷ sur 100 PME, représentant moins de 5.000 salariés, contredit les idées reçues :

- Aucune des entreprises répondante n'a licencié dans les derniers mois
- 70% des entreprises ont embauché au cours des 6 derniers mois, près de 300 salariés soit une croissance des effectifs de 6% du total de l'échantillon.
- Le poste le plus recruté est celui de mécanicien(ne) de confection
- Ces entreprises expriment toutes des difficultés à embaucher (plus de 80%) et la majorité estime que les établissements de formation ne forment pas convenablement les personnels dont ils ont besoin
- 360 recrutements sont prévus dans les deux prochaines années dont 80% en production, 7% en marketing, 7% en logistique
- Les entreprises sont aussi bien intéressées par des profils juniors que par des profils expérimentés
- Les entreprises sont de plus en plus conscientes de la valeur de leurs salariés âgés qui détiennent des compétences précieuses et parfois très rares.

Le secteur a la chance de disposer d'un OPCA dynamique, inventif : le FORTHAC. Le **FORTHAC a joué et joue toujours un rôle absolument essentiel.** Son implication dans l'Accord Pilote, sa proactivité pour trouver des solutions adaptées aux PME en font **un acteur majeur du renouveau de la filière.**

²⁷ "Besoins en compétences" - Ouest Mode Industrie - 2007

1.1. Le renforcement des capacités managériales

Il s'agit **d'une étape critique** dans le renouveau du Textile Habillement. En effet, la rénovation du Textile Habillement passera par ses chefs d'entreprises. Déjà, une nouvelle génération remarquable de patrons de PME a vu le jour, mais l'enjeu est de provoquer un effet de masse, rapidement. Le FORTHAC est, à ce jour, peu impliqué dans cette sphère. La crédibilité dont il jouit auprès des PME lui permettrait de jouer un rôle très positif.

Trois grandes étapes :

- La proactivité au service d'une vision stratégique
- Le management classique
- Le management de la création

1.1.1. L'envie de se battre dans un monde complexe

Le plus urgent consiste à abattre les barrières mentales et donner l'envie aux chefs d'entreprise de se projeter à 10 ans. En effet, une espèce de fatalité grise plane encore trop souvent sur ce secteur. Des dispositifs, des moyens existent mais ils restent sous-utilisés. Trop de PME continuent de subir leur environnement. Il est certain que la complexité et l'hostilité administratives ne laissent pas de grandes marges de manœuvre aux patrons de petites entités. Malgré ces obstacles bien réels, seules l'initiative proactive et la volonté de se projeter dans le futur peuvent redonner aux entreprises des degrés de liberté.

Il est indispensable de se concentrer en priorité sur la volonté d'agir et l'initiative proactive. Un véritable programme de coaching pour l'Initiative des PME doit être mis en place en faveur des dirigeants.

Il est important d'atteindre rapidement une masse critique suffisante pour entraîner l'ensemble du secteur. D'excellents exemples existent déjà, notamment en Rhône-Alpes et démontrent la validité d'une telle approche.

1.1.2. Le management classique

Une fois articulée la vision stratégique, les patrons de petites PME doivent apprendre « à lever le nez du guidon », à mieux gérer leur temps et à déléguer des responsabilités opérationnelles.

Le Choletais, par exemple, élabore un programme destiné spécifiquement aux patrons de petites entreprises.

Parallèlement, les PME doivent apprendre à analyser très précisément leur chaîne de valeur ajoutée, à toutes les étapes du processus.

1.1.3. Le management de la créativité

L'IFM est le premier à avoir théorisé sur la transformation de nature de la mode et de la créativité. Ces valeurs ne sont plus intrinsèques à un produit : le vêtement. Elles s'en sont affranchies pour devenir des valeurs transversales à un nombre croissant de secteurs.

La mode, un système caractérisé par :

- L'importance de la création tournée vers l'esthétique dont les racines sont culturelles et artistiques. La création de mode permet d'offrir au consommateur un imaginaire qui crée un simulacre de l'objet réel. Yves Saint Laurent disait « je ne suis pas un couturier, je suis un fabricant de bonheur ».
- Un cycle économique court en raison de l'importance de la nouveauté
- Des marques médiatisées qui signent les produits de la mode en mettant en valeur la spécificité des produits. Elles affirment une histoire réelle ou imaginaire qui offre au consommateur la possibilité d'afficher leur identité individuelle et/ou une distinction sociale
 - Une faculté à épouser l'air du temps et parfois à le devancer
 - Contrairement au luxe, la mode est « imitée » par le marché de masse. La « rue » l'emporte en dernière instance alors que le luxe donne lieu à une consommation unique, ostentatoire de la part d'un nombre limité de consommateurs.

Extrait document de travail IFM

Les caractéristiques très particulières de la mode et de la créativité induisent une spécificité du management. L'IFM a ainsi constitué des formations de management de la créativité, à ce jour essentiellement destinées à des grandes entreprises. Il est essentiel de faire diffuser, localement, les principes du management de la créativité dans les PME.

1.2. La montée des compétences des salariés

La mission que j'ai effectuée sur la Reconversion des Salariés permet d'affirmer que les solutions existent. L'Accord Pilote signé entre l'Etat et les Partenaires Sociaux a déjà permis une action très significative, notamment au bénéfice des ouvriers.

L'ACCORD PILOTE : un outil majeur de la montée des compétences dans les PME

Le premier Accord Pilote (2003-2005) a bénéficié à :

- 9.000 personnes dont 71% d'ouvriers, 62% de femmes
- 620 entreprises dont 67% ont moins de 50 salariés
- Les formations longues ont été significatives : 126 heures pour 6.200 salariés

L'Accord a été renouvelé sur 2006-2008.

Certaines entreprises déclarent que cet Accord Pilote leur a permis de gagner **5 ans** dans la prise de conscience et la montée des compétences internes.

L'IMPACT DE L'ACCORD PILOTE DANS LE CHOLETAIS

4.000 salariés ont bénéficié du soutien du FORTHAC soit le 1/3 des salariés des PME locales et 50% des ouvriers de production.

Cette montée des compétences a essentiellement visé :

- * la flexibilisation des outils
- * la qualité

En effet, en 3 ans, la taille des ordres a été divisée par 2, accompagnée par le doublement du nombre des clients et l'augmentation de la vitesse des délais de livraisons.

Le Choletais estime que l'appui du FORTHAC et de l'Etat lui ont permis de **gagner 5 ans** dans la transformation nécessaire de leurs entreprises. Un travail de fond a ainsi pu être fait, permettant de stabiliser les clients existants et d'en prendre de nouveaux.

Cette action leur permet désormais de se tourner vers l'avenir.

1.2.1. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences dans les PME

Longtemps ignorée dans le monde des PME, la **gestion des compétences est désormais au coeur du développement des entreprises**. En effet, si une entreprise n'a pas de vision sur les compétences dont elle a besoin, alors elle est probablement condamnée.

A ce jour, la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) semble principalement destinée aux grandes entreprises. Le terme suscite même la crainte des PME qui y voient une contrainte supplémentaire et un processus administratif complexe. La GPEC doit échapper à cette ornière bureaucratique, elle doit s'adapter aux PME, simplement et simplement.

Le FORTHAC a déjà travaillé sur le sujet, et a, d'ores et déjà, mis au point une démarche de sensibilisation et de pré diagnostic pour les PME. Cette méthodologie très pragmatique permet très rapidement de démontrer à une PME si ses compétences sont adaptées à ses ambitions.

LA GPEC DANS LES PME, GRACE AU FORTHAC

Le FORTHAC a mis en place une démarche simple et pragmatique.

Un ensemble de questions est posé. Quelques interrogations caractéristiques constituent souvent un véritable déclencheur, du style :

- * Faire mettre noir sur blanc la pyramide des âges et les formations associées
- * Pointer l'existence ou pas, d'une méthodologie pour préserver les savoirs faire. En effet, certains métiers sont littéralement en train de disparaître car l'offre de formation n'existe plus.

Les entreprises réalisent très souvent qu'elles risquent d'être livrées à elles-mêmes, et de voir disparaître des savoir-faire qui leur sont indispensables.

1.2.2. Le plan de formation : pleins feux sur les PMQ

La GPEC constitue souvent le détonateur d'un plan de formation consistant où l'individualisation est la garante de l'efficacité. Le procédé le plus pertinent en la matière est le Parcours Modulaire Qualifiant ou PMQ. A l'origine, le concept de Parcours Modulaire Qualifiant a été développé par le Textile, puis repris par le FORTHAC.

Qu'est-ce que le PMQ ?

Le PMQ est une démarche de validation fine **des acquis professionnels en situation de travail**. Cela signifie qu'il permet de mesurer très exactement les compétences d'un salarié, de préconiser une formation individualisée. **La façon de procéder est à la fois efficace, simple et pragmatique**. Elle correspond aux besoins particuliers des salariés, tout en respectant les contraintes des entreprises, notamment des PME. Les plans de formation sont alors totalement individualisés pour combler uniquement les faiblesses.

PMQ MODE D'EMPLOI

Le positionnement est effectué par 2 organismes évaluateurs, en 4 étapes : description de l'activité professionnelle, observation au poste de travail, réponses à un questionnaire interactif, synthèse.

Cette évaluation dure entre 6 et 10 heures. Elle est effectuée selon les disponibilités de chacun, en tenant compte des impératifs de production. L'analyse des compétences se fait selon une matrice très fine de modules.

Si le positionnement indique que des compétences ne sont pas acquises, une formation personnalisée est proposée au salarié, sur ses seuls points de faiblesse, et en fonction des contraintes de travail.

Le Parcours Modulaire Qualifiant est un outil qui se rapproche de la VAE (Validation des Acquis en Entreprise) mais qui est plus opérationnelle que cette dernière. En effet, la VAE est avant tout « reliée » à un diplôme et non pas, stricto sensu, à un acquis de métier. La

démarche VAE n'aboutit pas à des recommandations spécifiques pour permettre aux salariés d'agir concrètement. Au contraire, dans la PMQ, le salarié connaît très précisément ses faiblesses pour atteindre un niveau de compétences spécifiques et ce qu'il devrait faire pour y remédier.

1.3. Nouveaux talents : WANTED

Le Textile Habillement, secteur d'avenir, a un besoin vital d'intégrer de nouveaux profils pour se développer. L'ensemble du secteur se plaint d'une réelle difficulté à embaucher. Plusieurs phénomènes concourent à cette situation :

- Tout d'abord, **l'image passéiste du secteur** rebute beaucoup de jeunes, et leurs parents, au moment de l'orientation et qui donc se détournent de ce secteur.
- **La non adéquation de la formation professionnelle initiale.** Il ne m'a pas été possible de réaliser un sondage en bonne et due forme, mais je peux témoigner que la quasi-totalité des entreprises et des acteurs professionnels s'est plainte de l'inadéquation des formations dispensées par l'Education Nationale. A titre d'illustration dans le Choletais : 73% des entreprises considèrent que de nouvelles formations devraient être mises en place pour mieux correspondre à leurs besoins.

Les principaux reproches adressés par les entreprises :

- le manque de formations adaptées pour certains profils,
 - des contenus insuffisamment approfondis techniquement. Ainsi, à titre d'exemple, la formation de tailleur ne serait plus complète mais uniquement sur une partie du vêtement : montage d'une manche.
 - les lieux de formation trop éloignés des entreprises notamment pour la mise en place de contrats d'apprentissage
 - des contenus non adaptés aux métiers, trop théoriques,
- **Certaines agences de l'ANPE dissuadent des personnes expérimentées** issues du Textile Habillement de retourner dans ce secteur, au mépris de toute réalité industrielle locale.
 - **Le manque de culture technique et industrielle des stylistes.** Les stylistes sont amenés à travailler en entreprise, dans une optique industrielle : vendre pour faire des bénéfices. Or, les formations dispensées, dans la majorité des cas, sont très orientées « création pure », en déconnexion de l'approche marché, de la connaissance des matières, des contraintes de production et opérationnelles.
 - **Plus généralement, le secteur éprouve un vaste besoin de compétences mixtes :** chercheur sachant comprendre le marketing, marketing intégrant les contraintes industrielles, etc.... Le FORTHAC a commencé à promouvoir des approches interprofessionnelles via les CQPI.

1.4. L'Observatoire des Métiers : un outil d'anticipation

Dans un monde en mutation rapide, quelles ressources et surtout quelles compétences, à un instant donné, à court et moyen terme ? Dans ce contexte, **l'Observatoire des Métiers construit par le FORTHAC, est particulièrement utile pour anticiper les besoins futurs et mieux former les salariés.**

Cet Observatoire peut également constituer une passerelle utile, avec la distribution sélective, les enseignes de l'habillement. En effet, ces dernières se retrouvent dans une filière dont le rythme principal est orchestré par la distribution agro-alimentaire. Or, les besoins en compétences de la distribution de l'habillement rejoignent ceux de l'industrie. Cette convergence ira croissant avec l'émergence de nouveaux marchés, de nouvelles formes de distribution.

1.5. La problématique très spécifique des créateurs innovants

1.5.1. Faire jaillir de nouveaux créateurs

Aujourd'hui, de nombreux grands couturiers de maisons de luxe françaises sont étrangers. Il est évidemment éminemment souhaitable que les grands créateurs étrangers reconnaissent Paris comme la capitale mondiale de la mode. Mais, pour soutenir cette réalité et cette image sur le long terme, la France doit générer de grands créateurs sur son sol. Or les écoles françaises semblent avoir perdu leur capacité à faire éclore des talents exceptionnels.

La plupart des écoles dites de création souffrent de certaines faiblesses : cycles trop court, absence de culture générale et d'ouverture internationale, par exemple.

L'IFM semble correctement positionné pour constituer la Grande Ecole de Création dont la France a besoin. Il dispose déjà d'un embryon de formation ciblée sur la création.

1.5.2. Permettre aux créateurs de croître

Les créateurs innovants constituent un monde bien particulier au sein de la filière Textile Habillement. Beaucoup y aspirent, mais bien peu seront élus. Toutes les marques de luxe sont nées de marques de créateur, à l'origine. Au-delà de ce vivier indispensable pour les marques de luxe du futur, le bouillonnement créatif est capital, en terme d'image, pour notre pays.

Or, le cycle d'exploitation est très lourd financièrement, pour un créateur : création d'une collection, commandes, achat de tissus, livraisons, paiement. De plus, ces créateurs sont très souvent fortement exportateurs, même avec des faibles quantités.

Une société de capital risque est dédiée à ce segment : Mode & Finances. La gestion en est assurée par Natexis et le tour de table est composé de Natexis, la Caisse des Dépôts, Oseo, Clarins, le Défi. Le débouclage en 2008-2009 sera l'occasion de faire le point sur ce type d'intervention.

Par ailleurs, le DEFI étudie un projet destiné aux Jeunes Créateurs. Son objectif est de garantir l'accès à des crédits de campagne pour les jeunes créateurs fortement exportateurs.

2. L'innovation dans tous ses états : immatérielle, technologique, hybride, ouverte, ascendante

L'invocation de l'innovation est devenue une règle générale dans les discours politiques ou institutionnels, dans les entreprises. L'innovation tient le rôle de baguette magique. Elle s'apparente à une sorte de pilule qu'il suffirait d'avaler pour s'immuniser²⁸ contre les dangers de concurrence. Pourtant ce mot innocent, qui remonte au XIII^{ème} siècle, recouvre des réalités extraordinairement riches, en général, fortement sous-estimées. Le terme innovation est encore largement synonyme d'invention technologique élaborée dans le secret d'un laboratoire industriel.

Or, **l'essence de l'innovation a radicalement changé** au cours des 10-20 dernières années. Aujourd'hui, le succès d'un produit s'enracine rarement dans une unique innovation technologique, qui par la seule magie de sa révélation, se transformerait en un succès commercial. Le mythe du tout technologique est dangereux, c'est d'ailleurs un des risques les plus dangereux que courent les Matériaux Souples Innovants, les Textiles Techniques.

Il est capital pour l'avenir du Textile Habillement, comme pour toute autre industrie, de bien comprendre la complexité des phénomènes d'innovation.

2.1. L'innovation a muté

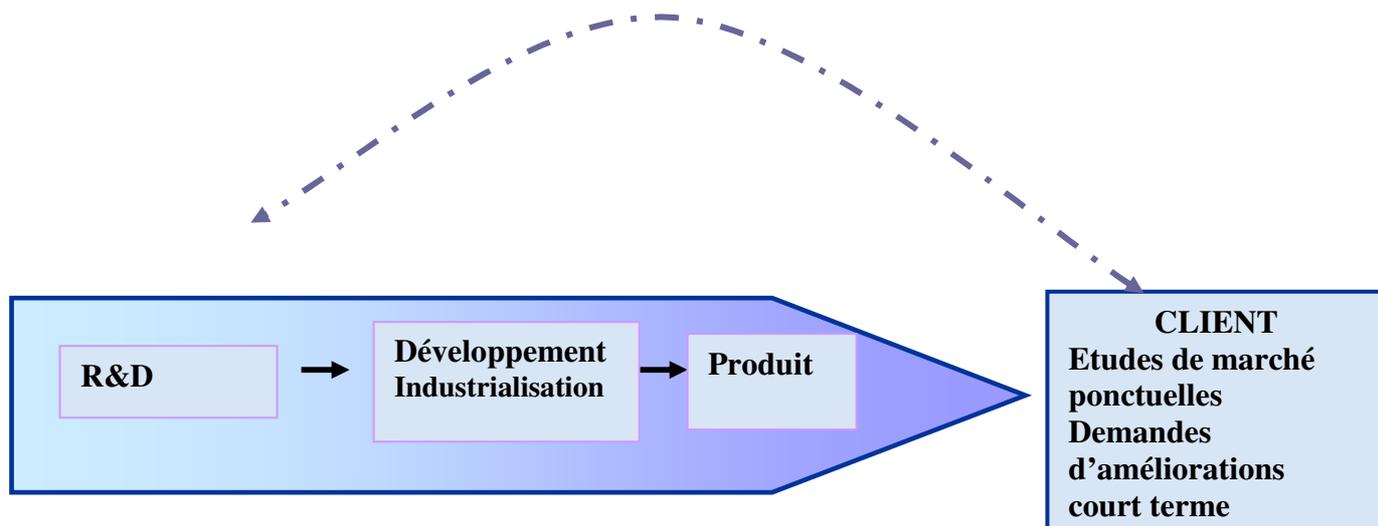
2.1.1. L'innovation ne peut plus se réduire à la seule technologie

Il est opportun de rappeler que si l'innovation représente incontestablement un puissant levier de croissance et une condition de survie, elle n'est pas gagnante à tous les coups : 95% de ses résultats restent dans les cartons²⁹. Plusieurs explications s'entrecroisent :

- L'innovation est un phénomène social. Il faut que des conditions sociétales, économiques, politiques ou religieuses soient réunies pour se propager : rappelons l'exemple du métier à tisser qui a été inventé dans les années 1780-1785 mais qui ne s'est véritablement imposé qu'au cours de la première moitié du XIX^{ème} siècle. Aujourd'hui, le consommateur a beaucoup évolué et il est en attente de nouvelles solutions qui permettent l'expression de ses aspirations, de ses émotions.
- L'organisation du processus d'innovation dans les entreprises reste souvent linéaire et cloisonnée.
- L'innovation se cantonne fréquemment à l'intérieur des frontières de la technologie. Elle est qualifiée de Techno Push. Cette réalité s'inscrit en étroite corrélation avec les organisations.

²⁸ Image employée par Maryline PASSINI, Agence de prospectives PROAME, dans un entretien pour « la Fabrique du Futur 2 » édité par Pierre Musso, Laurent Ponthou et Eric Seuillet

²⁹ Pierre Musso – Professeur de l'Université de Rennes II, co-auteur de “La Fabrique du Futur”



Cette approche a longtemps assuré le succès de groupes puissants comme IBM, ATT. Ainsi trois générations³⁰ de R&D se sont succédées, toutes imprégnées des principes originels - **prédominance de la technologie, linéarité des process, phénomène auto centré sur l'entreprise** - :

- **La première génération** correspond à la création des premiers centres de R&D dans les grandes entreprises, sur le modèle lancé par Edison en 1876, pour imaginer et organiser les développements technologiques qui ont permis l'industrialisation des économies occidentales
- **La deuxième génération** correspond à la mise en œuvre, après la Seconde Guerre Mondiale, d'organisations en projets, orientés par les business units, afin de gagner en efficacité commerciale
- **La troisième génération**, sans changer la structure de base, est liée à l'introduction des méthodes de planification stratégique, de gestion de portefeuilles de projets. Le marketing intervient via des études ponctuelles et des demandes d'améliorations court terme.

Aujourd'hui, sauf exception, l'approche technologique exclusive est devenue largement inopérante. Quelques exemples³¹ :

- Le succès de **Swatch** ne doit rien à l'innovation technologique, mais à l'invention d'un nouveau concept : la montre comme accessoire de mode. La Swatch est un bel exemple de production industrialisée qui confère un sentiment de personnalisation.
- L'implantation de **Honda aux USA** constitue une formidable victoire commerciale, mais elle n'est due ni à l'exploitation d'une technologie innovante, ni même à un plan parfaitement maîtrisé. Un chercheur Richard Pascale³² a mis en évidence que Honda n'a obéi à aucun plan précis. Honda a multiplié les erreurs d'appréciation sur le marché au début et s'est même trompé de cible initiale. Son succès est dû à un mélange de chance et surtout de capacité d'adaptation. Richard Pascale souligne l'importance de l'**agilité** : l'adaptation permanente et la capacité d'apprentissage sont au cœur de l'avantage concurrentiel.

³⁰ "Fourth Generation R&D" – William Miller et Langdon Morris - 1999

³¹ Certains exemples sont extraits de "Objectif Innovation" – Jean-Yves Prax, Bernard Buisson, Philippe Silberzahn - 2005

³² "Honda" – Richard Pascale – Harvard Business Review - 1983

- **L’Espace de Renault** ne comportait aucune innovation technologique particulière lors de sa mise sur le marché. Par contre, le concept de monospace était radical.
- **Dell** a bâti son succès passé, non pas sur une innovation technologique, mais sur l’extrême maîtrise du process de production.
- **Le PDA** est un « assemblage » de technologies.
- **L’iPod** triomphe grâce à son design très étudié.
- **Interface** (leader des moquettes modulaires) a régénéré sa croissance par une approche sans concession de développement durable.
- **Second Life** a utilisé les progrès du 3D pour créer un monde virtuel, librement accessible, se pliant à la fantaisie des individus.
- **Zara** allie une parfaite maîtrise logistique au renouvellement permanent.
- Les **SMS** constituent un exemple emblématique d’une innovation d’usage. Le SMS était initialement conçu comme un système de signalisation entre un téléphone mobile et sa station de base. Il a été détourné par les adolescents -à la grande surprise des opérateurs- jusqu’à devenir un véritable phénomène de société.

L’innovation, pour se matérialiser en succès commercial, doit respirer dans un espace plus vaste que celui de la seule technologie. « Innovation et Technologie » ne se confondent plus pour assurer la réussite.

2.1.2. L’innovation : un concept ouvert qui intègre le client

La créativité ne relève plus d’un processus linéaire, mais d’un foisonnement. Aujourd’hui, **le client doit être intégré au processus d’innovation.** Dans un monde complexe, saturé de biens, concurrentiel, le consommateur exerce son pouvoir dans ses actes d’achat.

L’innovation doit prendre sa source dans une réelle et profonde intimité avec les aspirations, les émotions des individus. Nous sommes dans la **4^{ème} génération de l’innovation³³, ou innovation ascendante.**

4^{ème} GENERATION DE R&D : LE CLIENT AU CENTRE

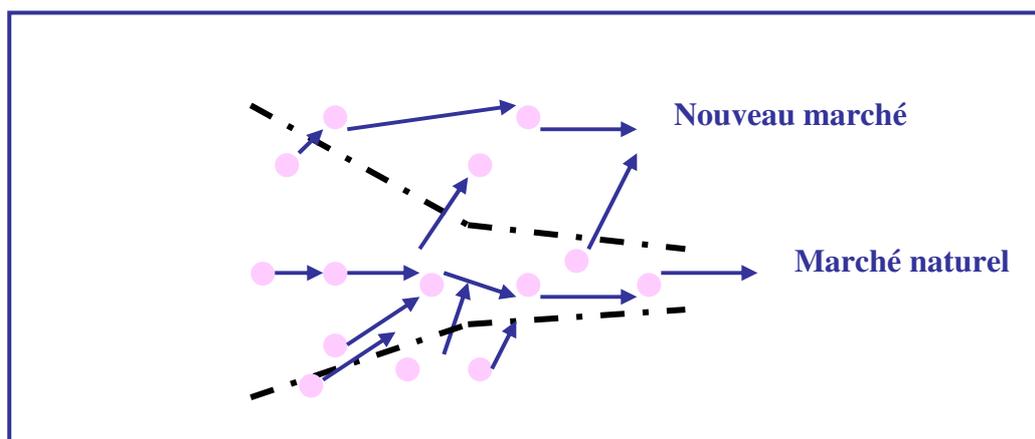
L’innovation est désormais pilotée par la connaissance client, c'est-à-dire la connaissance acquise par l’entreprise, des désirs des clients, de leurs réactions, de leurs idées, qui viennent à chaque instant enrichir la création du produit ou service. Cette approche induit un grand changement dans l’organisation même de l’entreprise. L’entreprise doit mettre en place **un processus itératif de création et de gestion de connaissances combinant les approches marketing et technologiques.**

Comme le souligne Peter Drucker dans son best-seller mondial *Management*, les fonctions **d’innovation et de marketing** créent de la valeur, en travaillant directement sur les aspirations du client final : «l’entreprise n’a que deux fonctions de base et uniquement ces deux-là, le marketing et l’innovation. Le marketing et l’innovation produisent des résultats, le reste n’est que coûts ! ».

³³ “Fourth Generation R&D” – William Miller et Langdon Morris - 1999

Cette nouvelle approche de l'innovation conduit à une transformation de l'organisation, pour imprégner l'intégralité de la chaîne de la valeur ajoutée. Comme le souligne Eric Seuillet³⁴, on passe d'une innovation produit stricto sensu à **l'innovation du procédé**. Il s'agit par exemple, de casser la linéarité des processus, de multiplier les interfaces, les métissages, etc....L'innovation devient **une valeur systémique qui oblige à l'ouverture**. Non seulement, elle ne peut plus être réservée au laboratoire de R&D ou à quelques ingénieurs, mais elle contraint l'entreprise à s'ouvrir et à collaborer.

L'innovation devient « ouverte » et rend **les frontières de l'entreprise poreuses**. Le terme d'Open Innovation a été conceptualisé par Henry Chesbrough³⁵.



D'après article "Era of Open Innovation" - Chesbrough

INNOVATION OUVERTE

Ce chercheur constate que l'innovation interne (complètement maîtrisée au sein de l'entreprise) ne constitue plus un avantage compétitif, à elle seule. En effet, cette approche souffre d'une double faiblesse : elle tend à écarter les atouts qui ne rentrent pas dans les habitudes de l'entreprise et/ou elle ne permet pas de s'hybrider avec des opportunités externes. En effet, toute entreprise doit se poser sans relâche les questions suivantes :

- **La transposition est-elle possible ?** Quels sont nos savoir-faire transposables à de nouvelles opportunités, à des champs nouveaux ?
- **L'hybridation permettrait-elle d'offrir une nouvelle solution ?** Quelles sont les technologies ou les concepts existants dans d'autres secteurs qui pourraient permettre d'accroître la valeur ajoutée de mon offre ?

³⁴ Intervention Colloque Empreintes – Cabinet e-Mergences et co-auteur de la Fabrique du Futur

³⁵ "The Era of Open Innovation" – Henry Chesbrough – MIT Sloan Management Review - 2003

UN ECHEC DE L'INNOVATION FERMEE : LE PARC DE XEROX

Le Centre de Recherche de Palo Alto (PARC) fut créé pour développer de nouvelles technologies dans le domaine des ordinateurs. De ses laboratoires sont sortis des innovations majeures : le réseau Ethernet, la souris, l'interface graphique (GUI), le langage Postscript. Mais aucune n'a été commercialisée par Xerox, car l'entreprise restait autocentrée sur sa culture de photocopieurs et d'imprimantes.

A l'inverse, une entreprise comme Procter & Gamble vient de décider la création d'un poste de Directeur de l'Innovation Externe avec un objectif, à terme, d'intégrer 50% d'innovations extérieures.

Aujourd'hui, aucune entreprise n'est plus capable de maîtriser seule, les technologies mais aussi les concepts, compte tenu de la variabilité des désirs des consommateurs. **La curiosité, la collaboration doivent devenir la règle pour une innovation efficace.**

2.1.3. L'innovation s'appuie désormais sur la prospective et sur l'imaginaire

L'intégration du client conduit l'innovation à s'enraciner dans **la prospective et l'imaginaire.**

La prospective devient ainsi un ressort majeur de compétitivité. En effet, si l'intégration du marketing dans les processus d'innovation est vitale, il ne peut pas se réduire au seul marketing classique qui se contente d'une vision quasi statique. Or, peu de consommateurs sont capables d'exprimer de manière structurée leurs besoins. Le succès passe par l'étude des tendances, des signaux faibles, des faits porteurs d'avenir. Ainsi, dans les entreprises les plus innovantes, les cabinets de design industriel les plus avancés, on voit surgir de nouveaux personnages : des ethnologues, des anthropologues, des sociologues, des artistes, des psychologues, des sémiologues. La mode, la fonction esthétique du vêtement ont déjà l'habitude de travailler de manière prospective en recourant à des bureaux de style, comme **NELLY RODI**. Ils matérialisent les tendances émergentes à 18-24 mois. Mais la prospective ne se restreint pas à la seule esthétique, elle offre des perspectives plus larges.

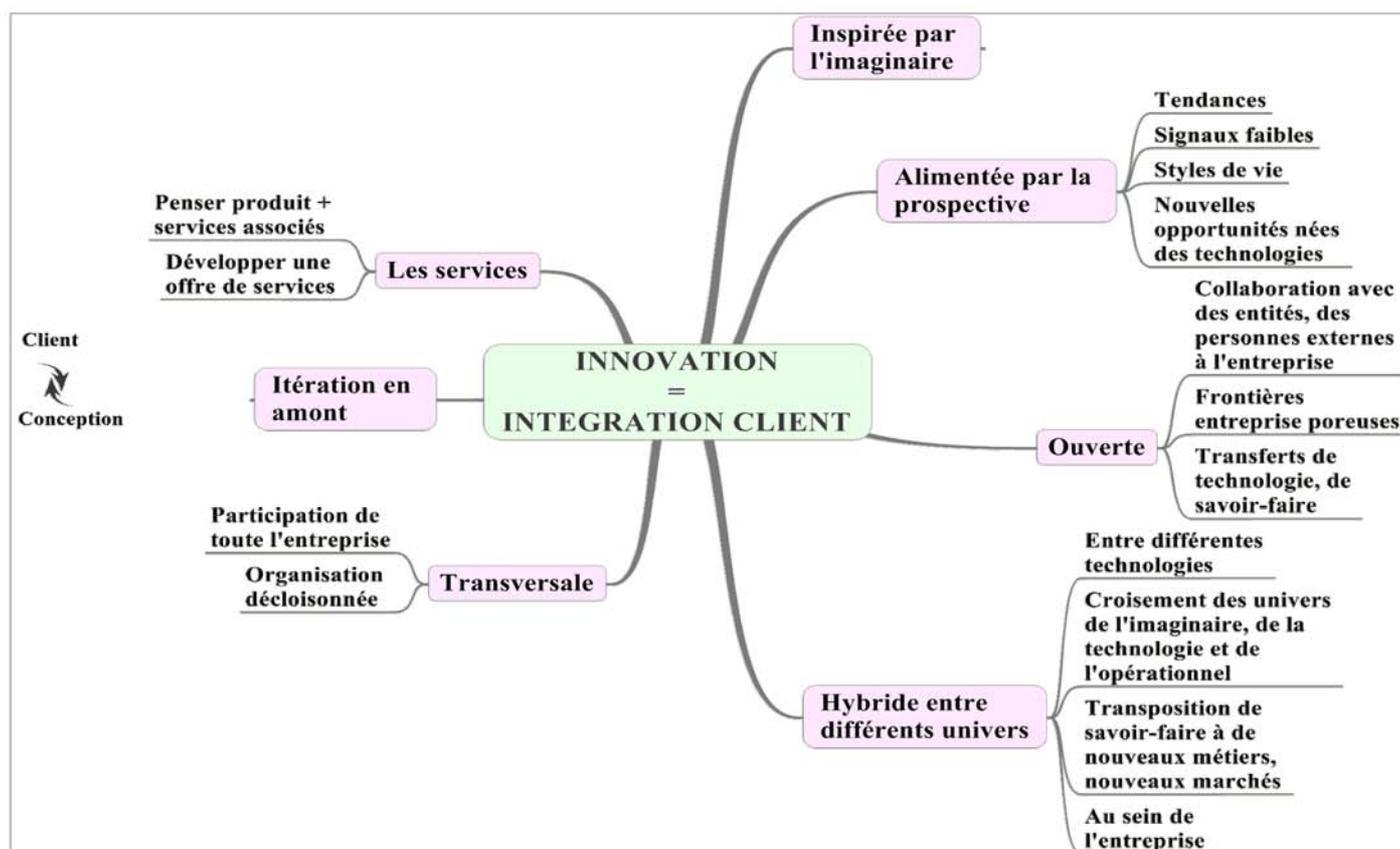
L'innovation passe par un intense travail, itératif, qui s'appuie sur l'imaginaire : du consommateur et des concepteurs au sens large. **L'imaginaire** devient un levier essentiel dans le succès d'une innovation. Pour créer un lien individuel avec le consommateur, l'entreprise doit apprendre à intégrer dans sa réalité opérationnelle de nouvelles notions pour elle : le plaisir esthétique, les émotions, la sensibilité artistique, les valeurs de la vie, le désir, le plaisir, le lien social.

« L'imagination est plus importante que la connaissance » disait Albert Einstein.

L'entreprise doit ainsi s'immiscer dans l'imaginaire du consommateur, en capitalisant sur ses savoir-faire, ses techniques, pour lui proposer des pistes. S'enclenche alors un **processus de coproduction** de l'innovation, qui s'enrichit grâce à des **itérations** entre concepteurs et

consommateurs. Cette phase concerne essentiellement **l'amont du projet**. L'innovation est devenue plus complexe que la seule invention technologique, mais en même temps, **plus accessible pour des PME** car elle nécessite un travail important de créativité, de croisements en amont du projet ce qui en **diminue le coût et les risques**.

Ce processus de conception s'applique indifféremment à des biens, à des services, à des couples produits/services. **L'alliance entre biens et services** permet souvent de potentialiser fortement la force de l'innovation. L'exemple de Zara est très emblématique : son offre est puissante car elle mixe à la fois des produits de mode à une logistique sans faille qui accroit, par elle-même, la demande des clientes.



2.1.4. L'incroyable essor de l'innovation immatérielle

Une partie essentielle de l'innovation repose ainsi sur des facteurs immatériels. On peut littéralement parler d'**innovation immatérielle**. **L'immatériel inspire toutes les étapes du processus d'innovation :**

- à l'origine pour imaginer de nouveaux concepts,
- sur toute la chaîne de développement en intégrant des univers différents,
- au niveau du produit en y intégrant une charge psychique et affective
- pour élaborer des services

L'innovation immatérielle est systémique.

En effet, les processus d'innovation intègrent désormais toute une série de facteurs immatériels : exploration de l'imaginaire du consommateur, prospective, transpositions, processus collaboratifs intra et trans-entreprise, hybridation multi technologique/esthétique/éthique, souplesse des organisations, émotions et valeurs intégrées dans les produits eux-mêmes, développement de services.

L'innovation immatérielle devient une dimension incontournable de la croissance. Il s'agit là d'**un véritable changement de paradigme économique**. La synergie entre innovation, immatériel, industrie ou commerce n'est pas totalement nouvelle au plan historique. On peut rappeler : la période de la Renaissance, du XVII^{ème} siècle hollandais, le Bauhaus. Mais, aujourd'hui, l'innovation immatérielle prend une puissance hors du commun.

Cette réalité est directement corrélée à la prise de pouvoir du consommateur, dans un monde sursaturé de biens, et à **la puissance des technologies de l'information**. Ces dernières interviennent à tous niveaux, presque subrepticement tant elles nous sont devenues familières : traitement de données, échanges simultanées d'informations et interactivité, simulations numériques, maîtrise des indicateurs, suivi de taux de satisfaction, logiciels, visualisation 3D, création de communautés et de réseaux, réduction de « l'espace temps », etc....

Ainsi, au terme de cette immersion dans le pays de l'innovation, on comprend plus aisément pourquoi tant de projets échouent. La tentation reste grande de foncer tête baissée sur des programmes de R&D, sans se préoccuper véritablement de l'imaginaire, de la prospective, des enjeux organisationnels, de l'instauration de collaborations, de la recherche d'hybridations ou de transpositions, de l'identification de nouveaux services.

L'innovation immatérielle, dans son sens le plus vaste, est la source de vie de l'innovation et de la croissance.

2.2. L'innovation, dans toute sa modernité, doit immerger le Textile Habillement

Le Textile Habillement n'est pas démuné face à ces exigences nouvelles de l'innovation. Un de ses atouts majeurs est sa connivence avec certaines des expressions de l'imaginaire des consommateurs : le désir, l'attrait pour la nouveauté, l'esthétique. Son enjeu est de **s'appuyer plus largement sur l'innovation immatérielle**, et de **renforcer l'innovation technologique** au sein des PME.



2.2.1. Favoriser une émergence systémique de l'innovation immatérielle

L'innovation immatérielle touche désormais une multiplicité de domaines : l'esthétique du produit final, la conception de nouvelles offres à partir des imaginaires clients, les services, l'organisation, les collaborations. La créativité n'est plus l'apanage des artistes, du marketing. **La créativité se conçoit comme une fonction transversale de l'entreprise.**

(a) La mode et le design

Le Textile Habillement est le premier secteur industriel à expérimenter la puissance de la mode et du design comme levier de croissance. La mode et le design permettent d'introduire l'imaginaire et l'émotion dans les logiques et les cultures industrielles et technologiques. La question posée par le consommateur n'est plus celle de la possession d'un nouvel objet, mais celle de la « nouvelle expérience » (J. RIFKIN). La création immatérielle, insérée dans les biens et les services, constitue un avantage concurrentiel majeur dans la mondialisation et, par conséquent, l'objet d'une concurrence farouche. Il n'est pas anodin, à cet égard, que la capitale britannique lance « Creative London » pour promouvoir ses entrepreneurs de mode, de design, de musique, de cinéma.

Le design permet de concevoir l'innovation du point de vue de l'utilisateur car il se connecte directement à son imaginaire. La mode et le design sont naturellement en interaction :

- Ils sont complémentaires. Les deux concepts désignent **un acte de création mis au service d'une fonction d'usage**. Ils appartiennent au même univers culturel.
- Le design met un accent plus net sur la logique fonctionnelle de l'objet qui doit apporter bien-être et confort ; les contraintes des matériaux et des technologies. La mode, quant à elle, sublime la valeur symbolique ou d'estime du produit grâce à sa dimension esthétique. Si la mode est un design à dominante esthétique, il existe **un continuum entre l'esthétique et le fonctionnel**, le design incorporant de plus en plus la dimension esthétique. Mode et design apportent une réponse à la saturation du marché de « biens utiles ».
- **Le design s'inscrit dans la prospective**. Il peut ainsi nourrir la mode qui joue sur des cycles courts. Il permet également l'émergence de produits durables, permanents qui intègrent les fonctions de plaisir et de désir.
- Le textile peut constituer un lien puissant entre mode et design, si lui-même investit les émotions, les aspirations, les valeurs du consommateur en lui offrant de nouvelles sensorialités, des fonctions inédites, au-delà de l'esthétique. **C'est l'enjeu essentiel du Textile pour l'Habillement : augmenter sa technicité pour répondre à l'imaginaire du consommateur.**

L'imprégnation de la mode, de la créativité et du design dans les PME est essentielle. Pourtant, elle n'est pas toujours aisée. Une expérience montre la voie : « L'opération Charentaises » pilotée par l'IFM.

Les Charentaises retrouvent une nouvelle jeunesse grâce à l'IFM

Le Conseil Général de la Charente a décidé de soutenir ses entreprises locales. L'IFM a apporté son expertise en marketing et création, l'objectif étant d'amener les entreprises à renouveler leur offre, par la créativité, afin de toucher de nouveaux segments de marché. Le projet s'est déroulé en 3 temps :

Il s'est agi, dans un premier temps, d'identifier avec chaque entreprise des voies de développement à partir de l'existant.

Dans un second temps, 11 étudiants du Cycle International de Création (de 8 nationalités différentes) ont « relooké » l'emblématique charentaise. Ils en ont respecté la forme originale, les matières traditionnelles (le feutre et le cuir) et la technique de montage spécifique (le cousu-retourné). Ils ont, chacun, teint le feutre, réalisé la tige. Les cinq entreprises de Charente associées au projet ont monté les prototypes. 176 paires, toutes différentes, ont été exposées au Salon Maison et Objet en septembre 2006, sous le sigle « I ♥ charentaises ». Quatre créateurs ont été primés. Le résultat a suscité l'enthousiasme des visiteurs comme de la presse.

La troisième étape est celle de la commercialisation. Quatre entreprises se sont associées pour fabriquer et vendre six modèles, créés par trois designers. Il s'agit, à ce stade, de susciter un intérêt nouveau des consommateurs sur un produit fortement banalisé.

(b) La logistique, les process, l'organisation, les services

L'innovation immatérielle doit également investir des domaines des process et de la chaîne logistique pour augmenter la valeur des services au client. Il faut sans cesse avoir à l'esprit qu'un client achète non seulement un produit mais tous les services associés : créativité, design, fonctionnalités (techniques ou symboliques), livraison ponctuelle, qualité, renouvellement, proactivité. Cela suppose une remise en cause constante et une intégration de tous les chemins qui permettent de toucher le consommateur final.

Les technologies de l'information et de la communication constituent un puissant substrat d'innovation en la matière. Par ailleurs, dans un secteur très marqué par la mode, l'innovation dans la chaîne logistique confère de vraies opportunités stratégiques.

Cet aspect est fondamental pour assurer la renaissance stratégique du secteur. Il est très dépendant de la montée des compétences dans les entreprises.

2.2.2. L'innovation technologique au service des PME

Le caractère incontournable de l'innovation immatérielle n'affadit en rien l'importance de l'innovation technologique même si elle doit se combiner avec l'immatériel. Sur ce dernier aspect le problème est triple dans le Textile Habillement :

- Le niveau global des ressources en R&D reste faible
- Le transfert de l'innovation technologique sectorielle vers les PME manque d'intensité
- Les transpositions

a. Le faible niveau de la R&D dans le Textile Habillement

La R&D reste globalement faible dans ce secteur. Selon Euratex et Oseo, il existe 4 à 5 centres majeurs de R&D en Europe, concentrés en Allemagne :

- 4 en Allemagne fortement soutenus par les Länder et appuyés par 17 centres textile
 - ITV près de Stuttgart sur les fibres, les textiles médicaux et les processus
 - STFI en Saxe sur les non tissés
 - ITA à Aix-La Chapelle sur les processus, les machines en filature, tissage, textiles techniques, composites
 - L'Institut Hohenstein dans l'habillement qui travaille sur la physiologie des vêtements, la morphologie et la prise de mesure.
- 1 en Suisse : l'EMPA qui poursuit des recherches fondamentales sur les matériaux avancés.

Les laboratoires français apparaissent comme significativement plus petits. De plus, les missions exactes des différentes entités ne sont pas toujours claires, avec des ambiguïtés sur le positionnement entre recherche fondamentale, recherche appliquée, transfert de technologie, expertise scientifique, tests, maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'oeuvre. En tout état de cause, un point de convergence est clair : la R&D de ce secteur est insuffisante, que ce soit en France et en Europe, Allemagne exceptée.

Cette faiblesse globale de la R&D est un point de fragilité important du secteur technologique puissante.

b. Réussir les transferts de technologie dans un tissu de PME : une question centrale

Les PME ont rarement les ressources financières pour consacrer des moyens importants à la R&D. Dans un tel contexte, les **pôles de compétitivité** et plus généralement les **clusters régionaux** revêtent une importance vitale. R2ITH a contribué à mettre sur les fonds baptismaux, les pôles de compétitivité en mettant des industriels en réseaux et en lançant des projets de recherche collaboratifs. Aujourd'hui, ces pôles sont des composantes essentielles de la renaissance du Textile Habillement, mais leur influence s'établit majoritairement sur 3 régions. Un danger les guette également celui du syndrome du tout technologique. Il est donc nécessaire de continuer le travail entrepris par R2ITH au bénéfice des régions hors pôles de compétitivité et en les ouvrant sur l'innovation immatérielle.

Mais il est impératif d'explorer d'autres pistes rapprocher la R&D des PME, pour rendre les frontières de l'entreprise poreuses (voir supra sur innovation ouverte). Une initiative lancée par le FORTHAC paraît particulièrement intéressante : les contrats de professionnalisation supérieure en recherche au bénéfice des PME. Il s'agit d'une expérience qui a bénéficié d'une dérogation exceptionnelle des pouvoirs publics.

FORTHAC : des contrats de professionnalisation au service de l'innovation dans les PME

Le principe

Ces nouveaux cursus de formation en 3^{ème} cycle et en alternance permettent la réalisation, par un étudiant-chercheur, d'un projet de recherche, proposé par une PME.

Placé sous la direction conjointe d'un tuteur/enseignant/chercheur et d'un tuteur industriel, l'étudiant bénéficie à la fois des moyens et des compétences de son école et d'un suivi individualisé.

Ces cursus sont innovants à double titre :

Via l'alternance, ils permettent aux entreprises de disposer en interne, et pendant une période relativement longue, d'une ressource sur ses préoccupations stratégiques. Parallèlement, ils donnent l'occasion à l'étudiant de préparer son entrée dans la vie active, en menant à bien un projet professionnel valorisé par un véritable contrat de travail.

Via leur orientation recherche, ils privilégient une approche transversale et permettent aux PME de bénéficier d'un véritable « Vivier de Recherche » grâce à l'étudiant et le soutien scientifique de l'école.

Les cursus concernés

Cette démarche innovante et expérimentale bénéficie d'une **dérogation exceptionnelle** obtenue par le FORTHAC auprès de l'Etat. A ce jour, elle est limitée à 3 cursus.

Plus globalement, il est vital pour le secteur d'augmenter « le taux de transfert » de l'innovation dans les PME.

c. La puissance des transpositions

Beaucoup d'innovations naissent par un acte de transposition, en dehors de toute logique linéaire classique. Ainsi, les entreprises devraient en permanence se poser les questions suivantes :

- Quels sont nos savoir-faire, à la fois rares, précieux aux yeux de nos clients et transposables à de nouvelles opportunités ?
- Quels avantages incontestables nos compétences clés nous permettent d'elles d'offrir à nos clients ?
- Ces avantages peuvent ils être déployés sur des champs nouveaux ?
- Quelle avance nos compétences clés pourraient elles nous conférer si nous introduisions dans des secteurs où les concurrents exploitent des savoir-faire très différents ?

L'écoute des clients, notamment issus de secteurs étrangers, ainsi que les relations avec des chercheurs hors Textile Habillement, permettraient de créer un « réseau de valeur », particulièrement innovant et porteur d'avenir.

d. Un puissant levier pour le Textile

L'innovation technologique est un des leviers les plus puissants pour la croissance du Textile.

Une véritable révolution peut s'opérer dans ce domaine, sous une condition essentielle : **intégrer, dans la conception, le client. La tentation du tout technologique est l'un des périls les plus sérieux** qui guettent les Matériaux Souples Innovants. D'autant plus que, la croissance des budgets de R&D, l'existence de subventions, l'image positive des Textiles Techniques peuvent donner l'illusion que l'innovation technologique suffira à assurer le succès commercial. **Rien ne serait plus dangereux.** Pour reprendre une formulation chère aux scientifiques : **l'innovation technologique est un condition nécessaire mais non suffisante.**

L'innovation technologique et l'intégration client sont vitales pour les 2 univers du Textile, mais de manière légèrement différente :

- Textile pour l'Habillement : les développements doivent cibler de nouvelles fonctionnalités, de nouvelles sensations de matière en harmonie avec les attentes du client final.
- Textile hors Habillement : les entreprises doivent s'attacher à transposer et enrichir des savoir-faire existants pour pénétrer de nouveaux secteurs aux exigences très éloignées de celles de l'habillement.

2.2.3. L'hybridation des différentes formes d'innovations

L'hybridation entre différents univers est en elle-même richement porteuse d'avenir. La capacité à combiner le design, le marketing, la créativité, le savoir-faire productif et les technologies constitue un avantage compétitif majeur.

L'expérience réussie de DesignTech l'illustre pleinement.

Design Tech ou l'alliance réussie du design et de l'entreprise

Design Tech a vu le jour début 2007, grâce à l'impulsion de Nelly Rodi, au sein de R2ITH

Objectifs du projet :

Encourager, par la démonstration, le management par le design, en introduisant un design décalé dans des entreprises qui ne l'utilisent pas ou peu.

Le projet met en binôme 10 entreprises du Textile Habillement et 10 designers. Tous ces binômes n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble. La mission : développer conjointement un produit commercialisable à l'issue d'un processus de création de design industriel innovant.

Ce projet a fait l'objet d'un appui de l'IFTH et de la DGE.

DesignTech a nécessité au démarrage une grande coordination pour « lancer » les projets de manière pratique. Les travaux engagés permettent d'espérer un taux de réussite d'environ 60 à 70% : 6 à 7 projets devraient prochainement déboucher sur la commercialisation de produits.

Ce travail impose à la fois une grande rigueur et une curiosité proactive. Il nécessite persévérance. Dans le même temps, sa mise en place est **totale**ment accessible en terme financier pour des PME car ce type de démarche se concentre sur l'amont du process d'innovation, donc à un stade où les moyens engagés sont faibles. Toutes les entreprises du Textile Habillement devraient intégrer, dans leur « feuille de route », une telle initiative.

2.3. La protection des innovations : loin de la tolérance zéro

L'innovation doit aller de pair avec sa protection. C'est d'ailleurs, une des conditions majeures de son développement. Les auteurs de l'ouvrage « Objectif Innovation »³⁶ n'hésitent pas à lui attribuer le rôle de véritable déclencheur de la révolution scientifique et industrielle du XIXème siècle. Il est intéressant à ce propos, de souligner que la France est à

³⁶ Jean-Yves Prax, Bernard Buisson, Philippe Silberzahn

l'origine de la protection des inventions, au XVIII^{ème} siècle, elle a été suivie par tous les autres pays industrialisés, au siècle suivant.

Aujourd'hui, force est de constater que la contrefaçon est devenue un véritable fléau dans le Textile Habillement. La protection des brevets existe mais reste imparfaite, la contrefaçon de marques cible principalement le luxe ou le très haut de gamme.

Pire encore, la contrefaçon des dessins et modèles est devenue une composante quasi-structurale, de grande ampleur du secteur.

Les industriels pointent du doigt la grande distribution.

Il est impossible, dans ce rapport, de passer sous silence la violence des critiques des industriels à l'égard de la grande distribution. J'ai dû rencontrer environ 200 industriels, principalement des PME : il n'en est pratiquement pas une qui n'ait pas attaquée la grande distribution, notamment sur le thème de la contrefaçon. On m'a cité, montré des dizaines et des dizaines d'exemples de contrefaçons pratiquées par les chaînes les plus connues. Les demandes d'échantillons constituent une sorte de voie royale de la contrefaçon : des bureaux, des centrales d'achat demandent des échantillons et lancent ensuite des fabrications similaires, dans des pays à faible coût de main d'œuvre.

Dans la plupart des cas, les PME renoncent aux poursuites car le dé référencement serait immédiat et les compensations judiciaires trop faibles et trop longues à obtenir. Rares sont celles, comme Deveaux, qui engagent des poursuites judiciaires.

Je ne suis pas en mesure de quantifier le phénomène. Toutefois, les affirmations étayées de près de 200 chefs d'entreprises ne peuvent pas être passées ignorées. D'autant que tous, outre leur écoeurement, considèrent que cette pratique généralisée constitue un frein très sérieux à leur développement.

La contrefaçon dans le Textile Habillement : un phénomène de grande ampleur

Une entreprise comme Deveaux (voir Annexe 4), leader européen du textile crée 5.000 dessins et modèles, chaque année. Cette puissance de création interdit la délocalisation car il serait impossible de concrétiser toutes ces idées, avec des fournisseurs disséminés aux 4 coins de la terre. Par contre, Deveaux est systématiquement l'objet de contrefaçons et engage, en moyenne, **1 procès par semaine** pour défendre ses droits.

Une autre illustration récente, lors du salon Lyon Mode City, 102 saisies en contrefaçon ont été réalisées.

Quelques chiffres donnés par Euratex³⁷ soulignent l'ampleur du phénomène :

- **60% des procédures** concernant des procédures en contrefaçon, suite aux saisies des douanes en Europe, concernent le Textile Habillement
- **30 millions** de produits textiles et habillement ont été saisis pour contrefaçon en Europe en 2006

³⁷ Questions on How to Combat Counterfeiting and Piracy in Textiles and Clothing in Europe - Euratex

- **85% des contrefaçons provenaient de Chine**
- On suspecte la Pologne et la Tchéquie d'abriter de véritables usines de production de contrefaçon

La situation est difficile pour des PME, comme l'illustre l'exemple de PSSSY.

Le fléau de la contrefaçon pour une PME : le cas de PSSSY

PSSSY est une PME familiale de confection qui existe depuis 3 générations. Elle a su remarquablement se rénover par l'écoute constante de ses clientes, aussi bien les jeunes filles que leurs mères. Elle a compris l'importance du développement d'une marque propre avec son univers particulier. PSSSY développe ainsi constamment de nouveaux modèles et poursuit une politique commerciale très dynamique en France et à l'étranger. PSSSY réalise 40% de son CA en France, 30% en Europe, 30% hors CEE. L'entreprise utilise principalement des tissus français pour garantir une qualité maximale à ses produits, mais sa principale valeur ajoutée reste la création. PSSSY est une marque très tendance parmi les artistes, les people, les « stars » de la télé réalité.

Or, elle subit les assauts permanents de la contrefaçon :

- PSSSY a été contrefait par le groupe suédois H&M qui possède 500 points de vente dans le monde dont une trentaine en France. H&M vient d'être condamné en première instance pour contrefaçon, en France, mais uniquement sur la base des 3.000 pièces commercialisés sur le territoire français. La Sté PSSSY n'a pas réussi à obtenir devant la juridiction française une indemnisation pour les 35.000 vêtements livrés dans tous les autres pays, y compris européens, où PSSSY est présent.
- PSSSY a décidé de s'ouvrir à l'Est, notamment en Russie. Elle investit en communication, réussit à imposer son style moderne sur ces marchés. Des industriels principalement Turcs, Grecs et Bulgares achètent les collections dès leurs mises en circulation. Les produits sont alors contrefaits en une semaine et arrivent ces mêmes marchés à 25% du prix de vente affiché. PSSSY est ainsi fortement pénalisé dans ses efforts de développement. Le même scénario se reproduit en Asie.

La loi Longuet du 24 février 1994 a apporté de sérieux moyens pour lutter contre la contrefaçon en France qui bénéficie de la législation la plus restrictive en la matière, en Europe. Malgré cela, la lutte contre la contrefaçon des dessins et modèles a besoin de s'intensifier, en France et surtout en Europe qui reste d'une inertie coupable en la matière.

3. L'agilité opérationnelle et la chaîne logistique : des leviers stratégiques

La recherche continue d'opérations toujours plus efficaces, plus flexibles et plus réactives constitue un objectif permanent d'un nombre croissant d'entreprises. Mais la filière Textile Habillement présente une caractéristique supplémentaire importante : **une stratégie gagnante passe nécessairement par une meilleure harmonisation de la chaîne logistique entre plusieurs entreprises, dans le but de fournir une solution globale aux distributeurs et au client final.**

3.1. La souplesse stratégique dans l'entreprise

Dans un monde de concurrence acharnée où l'offre est surabondante, l'excellence opérationnelle est une obligation désormais incontournable. Cette excellence s'assimile à une véritable « souplesse stratégique » selon les termes de Gary Hamel³⁸.

Dans l'univers de la mode qui change à toute vitesse, où la maîtrise du temps s'est muée en atout stratégique, où les cycles de demande sont courts et fluctuants, **la souplesse stratégique** est une des racines de la rentabilité. Elle permet à l'entreprise de rester parfaitement à l'écoute de son marché et de s'y adapter (voir exemple de Honda aux USA, supra). Cette souplesse lui évite de se retrouver piégée dans des schémas, des process trop normés, trop rigides, trop verticaux. Cette souplesse repose principalement sur un double fondement :

- L'agilité opérationnelle
- Un point mort bas

3.1.1. L'agilité opérationnelle

Les entreprises sont soumises à une double contrainte :

- Une demande changeante très rapidement
- Une désintégration générale du modèle classique du fonctionnement des entreprises. Il y a encore 20 ans, l'intégralité de la chaîne de valeur était linéaire et maîtrisée par l'entreprise. Aujourd'hui, la chaîne de valeur du Textile Habillement est totalement déstructurée, modulaire.

Ainsi, la flexibilité opérationnelle est une réponse à la forte variabilité de la demande. Elle permet l'incorporation très rapide des changements dans les designs.

3.1.2. L'abaissement du point mort

La concurrence mondiale, notamment des pays à bas coût de main d'œuvre, impose cette quête toujours inachevée même si elle ne peut pas constituer une stratégie sui generis. Une entreprise doit toujours se poser les questions clés suivantes :

- Mon concept d'entreprise me permet-il d'obtenir un point mort plus bas que les modèles traditionnels d'entreprises, de mes concurrents ?

³⁸ La Conquête du Futur – Gary Hamel

- Comment puis-je infléchir mon concept d'entreprise pour abaisser encore le point mort ?
- Quels avantages m'apporteraient un point mort plus bas ? Quels bénéfices en retireraient mes clients ?
- Cela me permettrait-il d'offrir une plus grande flexibilité ou d'offrir à nos clients une plus grande variété ?

3.1.3. L'importance des processus

Les processus de base sont les méthodologies et procédures mises en œuvre pour transformer les savoir faire, les actifs et autres intrants en **valeur pour les clients**.

Le modèle de fonctionnement linéaire et hiérarchique des entreprises a vécu. Le fonctionnement devient modulaire, voire multi modulaire, compte tenu de la coexistence de plusieurs chaînes de valeur ajoutée. Plus que jamais, il est nécessaire de penser les entreprises suivant un modèle dynamique et non plus statique, une réalité biologique et non plus strictement linéaire. Le management, les processus, la logistique, l'organisation, prennent une place prépondérante.

Quelques questions clés pour une entreprise :

- Quels sont les processus les plus vitaux ? Ceux qui apportent le plus de valeur à mes clients, et qui n'ont aucun équivalent dans mon univers concurrentiel ?
- A quel rythme est-ce que je les améliore ?
- Existe-t'il des possibilités d'amélioration fonctionnelle de certaines étapes susceptibles d'en modifier la performance ou l'efficacité ?
- Puis-je emprunter à d'autres métiers des méthodes rompant totalement avec nos propres habitudes ?

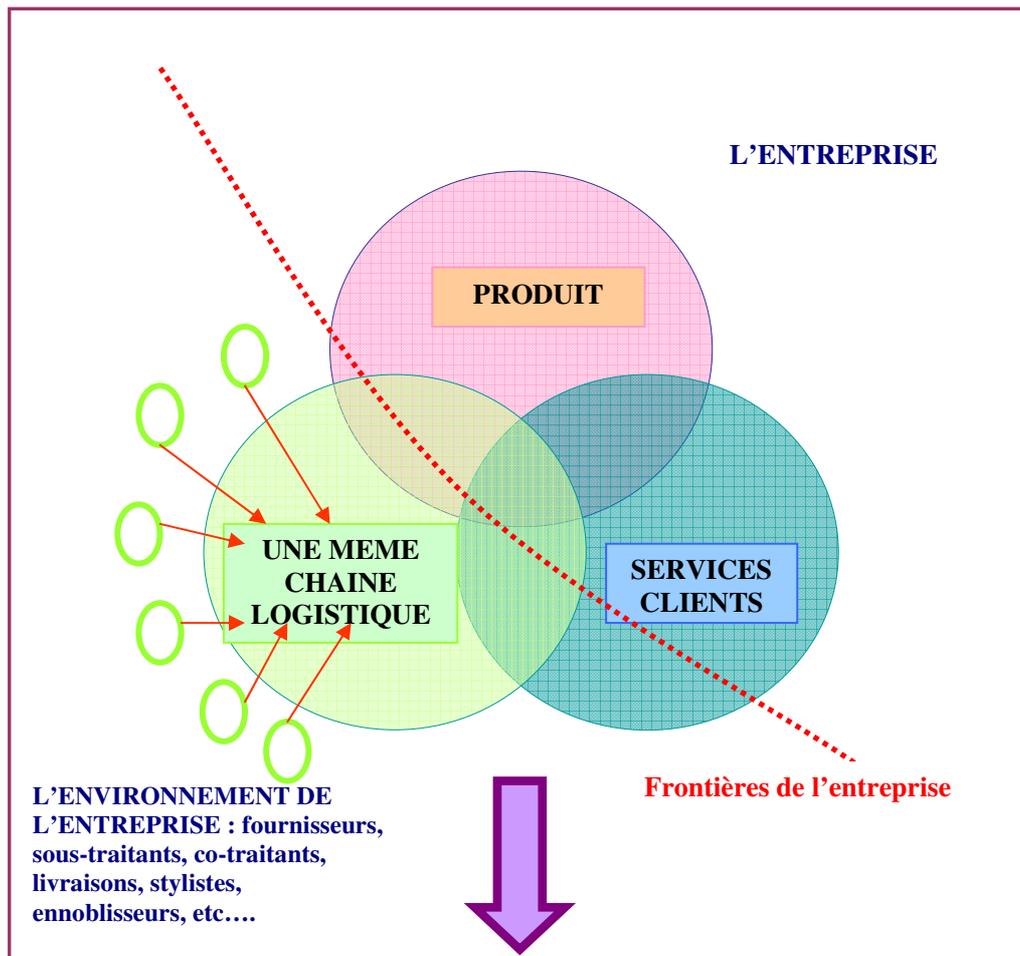
Ainsi, chaque fois que l'on met à plat un processus de base, qu'on le repense complètement, on peut déboucher sur une innovation en concept d'entreprise.

3.2. Un enjeu stratégique majeur pour la filière : la chaîne logistique

Qu'une entreprise soit contrainte à être excellente opérationnellement ne surprendra personne. Par contre, les exigences ne s'arrêtent pas aux frontières de l'entreprise.

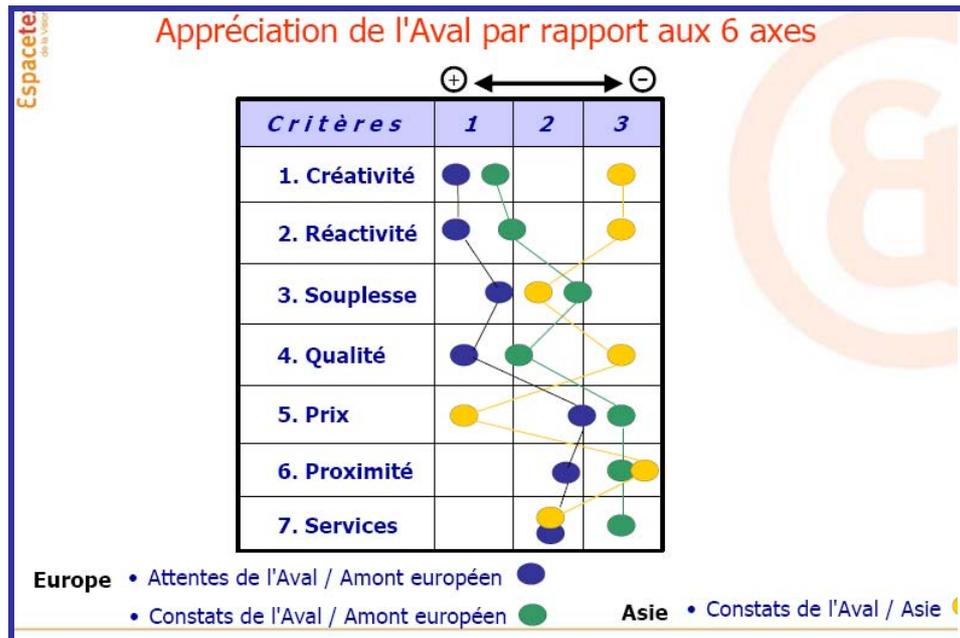
L'ensemble du secteur -notamment la filière Textile Habillement- doit affronter un enjeu bien plus critique : celui de **la globalité de la chaîne logistique** qui converge vers le consommateur final.

On parle souvent de la « supply chain ». Ce terme recouvre une série très vaste d'activités. Elles recouvrent notamment l'approvisionnement des matières premières, le design du produit en partenariat avec plusieurs co-traitants, la planification de la production, la supervision des différentes étapes de stockage, le transport, la livraison, les retours clients et fournisseurs. **Une supply chain efficace est fortement dépendante du système d'informations** qui permet d'assurer la transparence et le partage des données, de maîtriser l'ensemble des flux.



L'Espace Textile de Lyon a réalisé une enquête auprès de 100 acteurs du textile et du prêt-à-porter féminin pour cerner les attentes de l'aval du Textile³⁹. Il apparaît très clairement que l'aval, le client attendent **des solutions**. Il ne souhaite pas entrer dans les difficultés et les subtilités de l'amont. Cette tendance se renforcera avec la fragmentation des marchés.

³⁹ Observatoire Européen du Prêt-à-Porter féminin – Octobre 2005



Extrait Observatoire 2005 – Espace Textile Lyon

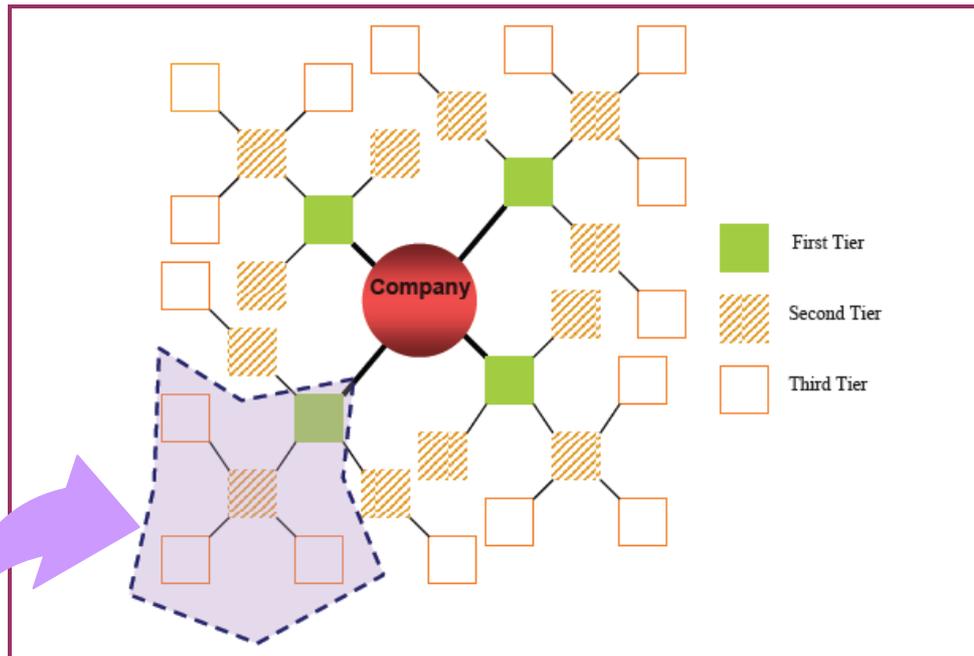
Il ne suffit donc pas à une entreprise d'améliorer ses produits, son service client, il est tout aussi impératif qu'elle coopère avec d'autres acteurs de la filière pour fournir au distributeur et au client, une solution complète.

L'augmentation de la valeur ajoutée passe par les valeurs de coopération, collaboration. Les alliances entre entreprises, non nécessairement capitalistiques, constituent des réponses pertinentes pour aborder la nouvelle Révolution Industrielle.

L'ensemble de la chaîne doit être souple, flexible compétitive, réactive et efficace en termes de coûts. Dans la fragmentation de la chaîne de la valeur ajoutée, **des « zones » de coordination, d'harmonisation sont indispensables**, faute de quoi le chaos risque de l'emporter. La production en Asie a remporté un incroyable succès, sous un double effet : **les faibles coûts de main d'œuvre, mais surtout la montée en puissance de chaînes logistiques efficaces**. Un certain nombre de grandes marques de l'habillement intègre en interne cette fonction de coordination, de planification, mais il existe également des entreprises dont le core-business est ciblée sur cette offre coordonnée de services. C'est le cas par exemple de la société basée à Hong-Kong : Li & Fung.

L'économiste Gabriel BITRAN du MIT Sloan School of Management a mis en évidence l'importance de ce qu'il nomme **les « mini maestros »**⁴⁰. En effet, la défragmentation de la chaîne de la valeur ajoutée n'est pas soutenable sur le long terme sans une coordination de certaines fonctions. Cette réintégration peut d'ailleurs varier d'une industrie à l'autre, d'une entreprises à l'autre.

⁴⁰ « Emerging Trends in Supply Chain Governance » - Bitran with Gurumurthi and Lin Sam – MIT Sloan School of Management - June 2006



Extrait de « Emerging Trends in Supply Chain Governance » - MIT Sloan

Chef d'orchestre logistique - Mini Maestro

Le cas de Li & Fung illustre parfaitement le rôle d'un « maestro »

LI & FUNG où comment une entreprise « virtuelle » est facteur de croissance



Li & Fung est une société basée à Hong-Kong, née en 1906. Il s'agit de la plus ancienne société d'import-export de cette ville. L'ensemble du groupe pèse environ 7,5 Mds \$ et compte 10.000 employés. Li & Fung représente **un cas extrême « d'usine virtuelle », où la matière première est l'information et son traitement.** Li & Fung se présente comme un chef d'orchestre de la « supply-chain » globale, pour les biens de consommation.

Une des branches de Li & Fung est spécifiquement dédiée à l'habillement : ses clients sont des enseignes, en Europe ou aux USA. Cette entreprise anime un réseau de 7.500 entreprises, dans 26 pays, couvrant toute la filière, sans en posséder une seule et sans aucun intérêt capitalistique. Li & Fung assure à chacune de ces entreprises entre 30% et 70% de son activité ce qui lui permet d'obtenir les meilleures conditions du marché.

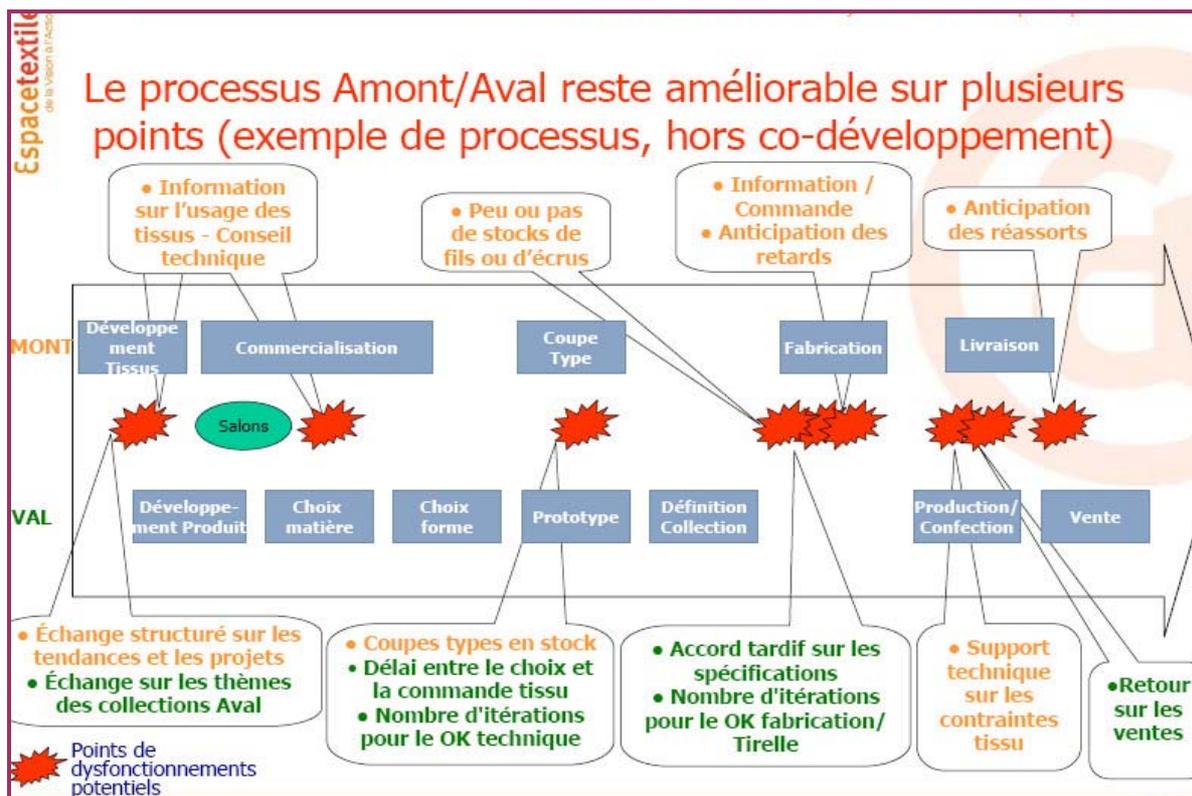
Illustration : à l'arrivée d'une commande par exemple de 10.000 vêtements, Li & Fung dissèque les process industriels. Il assure directement à Hong-Kong plusieurs « modules » de valeur ajoutée, notamment la planification logistique et le financement. Ensuite, il « alloue » les différentes parties de l'approvisionnement et de la confection aux entreprises du réseau qui sont les mieux adaptées et qui disposent de capacités disponibles. Il peut ainsi s'approvisionner en boutons au Japon, acheter et faire tisser des fils de laine en Corée, teindre à Taiwan et confectionner en Thaïlande. Li & Fung assure ensuite la livraison des produits dans les différents entrepôts de son client.

En outre, Li & Fung aide les entreprises de son réseau à planifier sa production, avance des lettres de crédit aux fournisseurs.

Toutes ces opérations reposent sur un système de collecte et de traitement de l'information, très dense qui permet une allocation optimale des ressources et un benchmark approfondi. Cette analyse permet de verser des bonus aux entreprises qui, régulièrement, enregistrent de bonnes performances. Les entreprises qui ont des résultats médiocres reçoivent un feedback très détaillé. Ce système informatisé est également le support d'un partage présenté comme équitable des bénéfices entre les différents membres du réseau.

Ainsi, au-delà, de ses propres réseaux internes, l'entreprise doit également se penser comme **un membre d'une chaîne plus vaste** qui, in fine, a pour **objectif de satisfaire le client final**. Mettre au point un produit adapté au marché et l'intégrer dans une chaîne logistique inefficace est profondément inutile ; il en est de même pour la conception d'un produit, sans intégrer les contraintes de la chaîne logistique.

L'Espace Textile de Lyon a commencé à sensibiliser ses PME, à cet enjeu de coordination, par une illustration très pédagogique des dysfonctionnements dans la chaîne de valeur qui relie les textiliens à la vente du vêtement.



Extrait Observatoire 2005 – Espace Textile Lyon

Une chaîne logistique partagée entre plusieurs PME est un levier stratégique majeur dans la renaissance du Textile Habillement. Les entreprises doivent se focaliser sur les besoins du client final et pas seulement son client direct.

4. Le développement commercial

La manière dont toute entreprise va sur son marché, approche ses clients, est cruciale dans son concept stratégique. Son dynamisme commercial, son lien avec le client sont sa raison d'être.

Fréquemment, les PME du Textile Habillement s'adressent à des clients qui ne sont pas les consommateurs finaux. Cette situation est toujours plus inconfortable, plus fragile qu'une maîtrise complète de sa distribution. L'idéal est toujours une intégration vers l'aval, pour se rapprocher du client final. Beaucoup de PME souhaiteraient s'engager dans une telle voie, mais elles en sont empêchées par la limitation de leurs capacités de financement.

A très court terme, deux pistes peuvent être suivies pour dynamiser le développement commercial : **l'information du client et l'expansion internationale.**

4.1. Transformer l'information du consommateur elle-même, en atout commercial

L'analyse des facteurs incitatifs à l'achat indique des pistes de développement commercial⁴¹. Elle rejoint totalement la démarche d'innovation immatérielle, par exploration de l'imaginaire, des aspirations des clients :

| | France | Allemagne | Roy.-Uni | Italie |
|--|---------------|------------------|-----------------|---------------|
| Le produit présente des garanties d'hygiène et de sécurité | 85 | 81 | 93 | 91 |
| Il existe un bon service après-vente | 81 | 84 | 85 | 80 |
| Le prix est compétitif | 79 | 87 | 96 | 87 |
| Le produit comporte un label de qualité | 78 | 53 | 75 | 73 |
| La marque vous inspire confiance | 73 | 55 | 59 | 65 |
| Le produit est fabriqué dans votre pays | 68 | 48 | 68 | 59 |
| Le produit a des garanties écologiques | 68 | 54 | 80 | 70 |
| Le produit est fabriqué dans votre région | 63 | 46 | 53 | 48 |
| Le fabricant soutient une cause humanitaire | 58 | 47 | 61 | 61 |
| Il est recommandé par une asso.de consom. | 53 | 70 | 74 | 62 |
| Le produit est fabriqué en Europe | 49 | 29 | 34 | 39 |
| Le produit comporte une innovation technologique | 42 | 55 | 44 | 46 |

Caractéristiques incitatives à l'achat d'un produit

(En % de personnes ayant répondu « beaucoup » ou « assez »)

L'analyse des motivations d'achat, quoique un peu ancienne, montre la réalité de tendances communes qui portent sur des attentes partagées par tous les consommateurs européens sur les garanties d'hygiène et de sécurité ainsi qu'en matière d'éthique. Les spécificités nationales demeurent fortement prononcées. Les consommateurs français expriment une

⁴¹ Etude Prospective des Grandes Tendances de la Consommation -Credoc et DiGITIP- 2000

attente de terroir plus forte et par une importance plus grande accordée aux signes extérieurs de « assurance » comme les labels et les marques.

Or, aujourd'hui, **le consommateur est souvent mal informé sur le produit qu'il achète**, quand il n'est pas carrément désinformé :

- L'innocuité des produits utilisés notamment sur les teintures et les fixateurs
- L'information sur la fabrication
- L'univers immatériel véhiculé par le vêtement
- Le respect de normes environnementales tant au niveau des produits utilisés que des process.

4.1.1. La sécurité des produits : un problème sous-estimé

L'affaire des jouets MATTEL a soudain attiré l'attention des Occidentaux sur des contreparties malheureuses des délocalisations.

Il serait naïf de penser que le Textile Habillement serait exempt d'un tel risque. EURATEX a constaté des défaillances notables lorsque des analyses sérieuses ont été effectuées sur un échantillon aléatoire de produits vestimentaires pour vérifier, tout à la fois :

1. le correct étiquetage des produits (Directive 96/74/EC),
2. la présence de certains colorants cancérigènes interdits par la directive 2002/61/EC (AZO Dyes)
3. la présence de substances nocives (p.ex. formaldéhyde ; métaux lourds etc.) pour lesquels seuls des niveaux « volontaires » existent (p.ex. label privé Oekotex) :

Des chiffres inquiétants : 20% des vêtements pourraient présenter un danger

- Près de 20% des échantillons ne respecteraient ni la directive AZO, ni les niveaux volontaires de contrôle des produits nocifs en Europe ;
- Dans plus de 80% des cas ces produits ne respectent pas d'une manière ou d'une autre les directives communautaires ;
- L'étiquetage est déficient dans 2/3 des cas ;
- Plus de la moitié des produits ne sont pas originaires de l'UE ;
- La probabilité de trouver des produits non conformes augmente fortement si le produit est originaire de Chine.

Un point important à souligner : si les producteurs détiennent une part de responsabilité par leur absence d'éthique minimale ; la responsabilité des donneurs d'ordre est également engagée. En effet, il leur incombe de mettre au point des cahiers des charges très précis et d'exercer les contrôles nécessaires tout au long de la chaîne de fabrication.

4.1.2. Un flou sur la réalité derrière les marquages d'origine

Certaines appellations sont trompeuses et leur interprétation floue. Ainsi pour le Made in France :

- Les Douanes ne s'intéressent qu'à l'origine de la confection.
- La DGCCRF s'attachera à vérifier que le tissu et la confection ont bien été réalisés en France
- Degré supplémentaire de complexité : le Made in France évoque dans l'imaginaire du consommateur une qualité, un univers de la mode bien particulier. Un consommateur qui achète un vêtement Made in France, n'achète pas seulement une confection française mais un supplément de mode et d'exclusivité.

Dans le même ordre d'idées, certaines marques de Haute Couture recourent à des fabrications délocalisées, tout en jouant sur l'image de luxe de la France.

Les principes flexibles qui régissent aujourd'hui le Made In France ne permettent pas au consommateur d'obtenir une information fiable et claire.

Le récent rapport de Pascal MORAND, fin connaisseur du Textile Habillement, sur la Mondialisation l'exprime très clairement ⁴²:

«L'Etat doit encourager les entreprises à faire preuve de transparence et à jouer le jeu de la mondialisation responsable. ... Il est ainsi indispensable de reconstruire la « Marque France » pour que nous soyons perçus à l'étranger comme une plate-forme de création et d'innovation. A cet égard, il nous faut moderniser les règles actuelles du *made in* afin d'offrir un outil de transparence aux producteurs et aux consommateurs, et de mieux valoriser la part immatérielle de nos produits.

Il serait ainsi souhaitable de mettre en place un système de marquage en trois étages :

- Instauration d'un label « 100% France » sur l'ensemble de la chaîne de production
- Affinement des règles actuelles du *made in*, en veillant à bien préciser les pays dans lequel ont été effectuées les dernières transformations substantielles
- Création d'un label *designed in* pour valoriser la part immatérielle de nos produits. ...

Plus généralement, il faut prêter une plus grande attention aux interactions entre la réglementation d'une part, le marketing et la communication des marques, produits et services français, d'autre part, en privilégiant la clarté et la lisibilité par les consommateurs dans un monde où le fond et la forme sont désormais totalement imbriqués. Il importe également de ne pas mésestimer le pouvoir de régulation des consommateurs eux-mêmes... le marquage est indissociable des imaginaires de consommation, et le choix des entreprises

⁴² Extraits de « Mondialisation : changeons de posture » - Groupe de travail présidé par Pascal Morand – Avril 2007

en matière de communication est fonction de leur **positionnement immatériel**. Il est également vrai que la possibilité de prendre appui sur la marque France doit être largement amplifiée».

4.1.3. La labellisation, l'information des pistes d'avenir

La labellisation peut s'avérer une piste très fructueuse pour des groupements d'entreprises ou toute une industrie qui souhaiteraient garantir et communiquer sur la qualité de leur produit. Le champ est vaste mais il est certain que la thématique « consommation responsable » est très porteuse. Elle couvre l'intégralité du process : matières premières écologiques, process de fabrication respectueux de l'environnement, transports économes en émission de CO², respect de règles éthiques et sociales. Par ailleurs, ces produits ne doivent pas pour autant renoncer aux valeurs de plaisir, de désir et de séduction.

Il existe une réelle demande à laquelle, aujourd'hui, aucune offre structurée n'est proposée.

On estime que les « engagés » représentent déjà entre 10 et 20% du potentiel consommation en France⁴³. Près de 90% de la population se déclare sensibilisée à ces thématiques. Une information absolument fiable et objective sera un support puissant à cette nouvelle tendance. En parallèle, **les exigences doivent toucher aussi bien les industriels nationaux que les importations, preuves à l'appui**. En effet, un certain nombre de groupes font du « **greenwashing** » sans se préoccuper sérieusement de la qualité tout au long de la chaîne de fabrication. Ils jouent ainsi sur la seule publicité, ou raffinement, font signer des chartes éthiques à leurs fournisseurs tout en leur imposant des prix d'approvisionnement qui excluent une qualité totale. Ces chartes se révèlent plus des sécurités juridiques pour se dégager de toute responsabilité en cas de problème.

La mise en place d'une information fiable, objective et sincère constitue un véritable vecteur de développement commercial, notamment dans le domaine de la consommation responsable.

4.2. L'expansion internationale

Les conditions d'une expansion internationale réussie constituent un thème sui generis. La vision internationale est une source permanente d'inspiration, de créativité, d'innovation. Le monde est également une source d'opportunités et de victoires commerciales. Aujourd'hui, si le marché stagne en Europe et en France, il augmente très fortement à l'étranger : Russie, pays asiatiques, Amérique Latine. L'expansion internationale constitue alors une obligation pour assurer la croissance de son entreprise.

Mais il ne faut pas se voiler la face, le passage à l'acte est d'une extrême complexité pour des PME. L'ouverture internationale est non seulement coûteuse, difficile, consommatrice de temps ; mais elle exige aussi une stratégie plus complexe, plus approfondie et plus structurée. Un grand nombre de PME ont besoin de sur-mesure pour les accompagner dans leurs premières démarches, **d'un accompagnement personnalisé**.

⁴³ Recoupement de statistiques RTE, Monde, Aegis, Worms & Michael

Là, réside la véritable difficulté quand on aborde le sujet international pour les PME : on peut imaginer toutes les procédures possibles, mais il faudrait toujours les assortir de conseils personnalisés de proximité. **Entre dispositif et service, il faut choisir le service.** C'est l'expérience que j'ai tirée de la création d'Entreprise Rhône-Alpes International.

Le modèle ERAI (Entreprise Rhône Alpes International)

Fondé, il y a maintenant 20 ans, ERAI a été conçu comme un « service public efficace ». Il opère depuis un siège basé à Lyon et 9 antennes dans le monde (Europe, USA, Canada, Japon, Shanghai, Inde). L'objectif clairement affiché dès le départ : aider concrètement les PME, y compris les plus petites d'entre elles, à s'internationaliser.

Les interventions ont toujours collé strictement aux besoins des entreprises. En fait, la recherche de solutions pratiques, de résultats et la satisfaction des besoins des PME priment sur les procédures. Celles-ci sont hyper légères par contre, les interventions sont suivies très précisément et donnent lieu à une évaluation finale : une notation inférieure à 16/20 donne lieu à une alerte et à des mesures correctives. **Une grande liberté est ainsi laissée aux « ERAI », en contrepartie d'un suivi rigoureux et d'une évaluation.** La satisfaction de l'entreprise sert de maître étalon aux actions et aux modes d'intervention.

Cas d'une PME qui souhaite trouver un distributeur :

- Visite obligatoire d'un homme ou d'une femme ERAI dans l'entreprise avant le démarrage d'une mission
- Rapide étude de faisabilité prix/adaptation du produit selon le marché visé
- Recherche individualisée d'un partenaire adapté aux besoins de la PME ; puis assistance aux négociations et à la mise en place du projet

Pour les PME qui ont franchi le stade de la simple exportation et de l'étape de la distribution par un tiers, ERAI a développé, pour accompagner ses PME clientes, un nouveau concept baptisé Implantis :

- Recrutement ou partage de commerciaux locaux, hébergement dans les antennes
- Encadrement et reporting assurés par ERAI à l'entreprise.

Au cours de son histoire, ERAI a ainsi aidé concrètement 4.000 PME de Rhône Alpes à s'internationaliser, dont la plupart ont une moyenne de 50 salariés.

Les institutions existantes doivent adopter les principes de service sur mesure, réactivité, intimité avec l'entreprise, conseil permanent, proactivité, force de proposition etc.... **La clé du succès pour les PME est que le spécialiste quel que soit son origine (UBIFRANCE, CCI, etc...) se considère comme un véritable commercial de l'entreprise** dont il a la charge, pendant une période donnée. Les questions de qualité relationnelle, de culture d'entreprise et de management sont essentielles pour assurer d'une démarche efficace de PME à l'international.

.

5. Le réseau de valeur

Nous avons largement évoqué l'impact de la mutation du consommateur sur l'entreprise et son environnement, avec une conséquence majeure : la nécessité de coopérer avec d'autres acteurs que ce soit pour innover, développer un produit, améliorer ses process ou s'intégrer dans une chaîne logistique fluide.

Le temps est passé où une entreprise -a fortiori une PME- pouvait trouver seule, en son sein, toutes les ressources nécessaires à son développement. L'ouverture, la coopération, l'échange constituent des facteurs clés de succès pour les PME du secteur. La multiplication des interfaces est la source d'une multiplication incroyable de possibles, d'innovations encore impensables, il y a 20 ans.

Un réseau de valeur est littéralement composé d'une myriade d'interfaces, de connexions, d'interactions entre des réalités différentes.

La coopération, l'échange doivent devenir la norme dans ce secteur pour permettre son renouveau stratégique. Les institutions doivent donner l'exemple et entraîner les entreprises dans leur sillage.

R2ITH constitue un exemple à suivre : sur le thème prioritaire de l'innovation, il met en réseau des entreprises, sans vision féodale, ni velléité impériale. Il a accompagné la création des pôles de compétitivité qui, à leur tour, fonctionnent en réseaux et sont créateurs de richesse.

On ne répètera jamais assez que la valeur d'un cluster dépend avant tout des synergies qui se créent entre les différentes parties prenantes. Cette valeur est bien supérieure à la somme des parties qui la compose. **Les synergies constituent un des véritables actifs d'un cluster. Le deuxième actif d'un cluster est constitué par l'image qu'il rayonne.** Une image positive, moderne, dynamique est de nature à fortement influencer l'évolution des entreprises qui le composent.

Différentes institutions existent dans le Textile/Habillement, elles font un excellent travail mais elles tendent à rester soit régionales, soit focalisées sur une « tranche » du secteur. Il n'existe aucune instance, fut-elle informelle, où tous les acteurs principaux se retrouvent. Le Défi qui a une large représentation, incluant la distribution -ce qui constitue un point très positif- mais il n'intègre pas le Forthac, R2ITH ou l'IFM qui sont des leviers importants de modernisation du secteur.

Quelques pistes non exclusives et non exhaustives pour contribuer au renforcement d'un réseau de valeur :

- **Utiliser l'expérience de R2ITH** et son acquis en matière de réseau, pour élargir son horizon vers des projets plus qualitatifs, plus transversaux, avec une plus large ouverture internationale. R2ITH doit continuer à fonctionner de manière souple, on institutionnelle.
- Un think tank pourrait rapprocher l'UIT, l'UFIH, l'IFM et R2ITH pour travailler sur **l'amélioration de l'image du secteur** dans son ensemble.

- **La mise en commun systématique des bonnes pratiques régionales ou sectorielles.** En effet, celles-ci ne diffusent pas assez vite. Inutile de réinventer la roue en Aquitaine, si la région Rhône-Alpes, le Nord ou le Choletais ont déjà trouvé une solution !
- **Le fonctionnement en filière du textile et de l'habillement** est absolument critique pour son succès tant au niveau logistique, créativité, réactivité, innovation.
- **Les clusters d'entreprises.** Les pôles de compétitivité en sont un excellent exemple mais ils ne sont pas exclusifs. Les entreprises doivent s'intégrer dans des réseaux de coopérations et de collaborations, en y intégrant la dimension immatérielle.

L'enrichissement du réseau de valeur est un véritable objectif stratégique.

III- LE PLAN D' ACTIONS

Le Textile Habillement français peut mobiliser les ressources nécessaires pour affronter la nouvelle Révolution Industrielle qui s'annonce. Cette dernière prendra deux formes :

- **La mutation du consommateur et sa prise de pouvoir** va entraîner une évolution de la distribution, avec l'apparition de nouveaux univers de consommation. La filière Textile Habillement pourra retrouver des marges de manœuvre sur ces nouveaux marchés.
- **Une très forte innovation technologique dans les Textiles** tant pour l'habillement que pour une gamme de nouveaux secteurs.

L'analyse des conditions de la renaissance du secteur fait apparaître trois types de solutions :

- **Le desserrement de blocages au développement des PME en France**
- **La restauration de l'image de marque du secteur**
- **Cinq orientations stratégiques spécifiques au Textile Habillement :**
 - La montée des compétences
 - L'innovation dans toute sa modernité
 - La chaîne logistique
 - La démarche commerciale par l'information et l'international
 - L'émergence d'un réseau de valeurs

Le Plan se concentre sur les actions à plus fort effet de levier.

PLAN D' ACTIONS

Le financement des PME et l'allègement des charges administratives

Les blocages qui entravent le développement des PME en France sont nombreux. Parmi eux, deux peuvent être allégés par l'accès au financement des PME et la simplification administrative.

- **La mise en place d'un Fonds Commun de Créances**

Ce dispositif serait très utilement complété par une réduction des délais de paiement.

- **La création d'une interface unique de collecte des informations administratives des PME**

En outre, des mesures d'allègements des procédures lors du franchissement du seuil des 50 salariés seraient très positives dans le Textile Habillement.

Une autre mesure de fond paraît essentielle :

- **L'évolution des agents publics vers une fonction de conseil aux PME et non systématiquement de contrôle**

Le Projet de Loi de Finances 2008 commence à ouvrir ce type d'opportunités pour les petites entreprises à propos des nouvelles dispositions du Crédit Impôt Recherche. La généralisation de ce type de mesure est fondamentale pour les PME françaises et leur croissance.

PLAN D' ACTIONS

Restaurer l'image de marque du secteur

La reconstruction de l'image de marque incombe au secteur. L'enjeu est de bâtir une véritable stratégie de communication qu'il faut se garder de confondre à un quelconque activisme en matière d'interviews ou de communiqués de presse. Quelques entrevues avec des journalistes au fil de l'eau n'ont strictement aucun impact.

La communication fait partie intégrante de la stratégie, elle renforce le sentiment de cohésion, l'impact des démarches engagées. Elle s'inscrit dans la durée. Elle signe la valeur immatérielle d'un secteur, tout comme une marque potentialise la valeur d'un produit. Il est d'ailleurs étonnant de réaliser que toute personne, dans le Textile Habillement, comprend très bien l'importance d'une marque, sa puissance émotionnelle, l'univers imaginaire qu'elle suscite, sa puissance d'évocation. Par contre, dès que l'on évoque la communication du secteur lui-même, ce sujet est largement sous-évalué, voire méprisé.

Il serait très utile que l'UIT et l'UFIH se rapprochent et échangent sur cet aspect essentiel. D'ores et déjà, il m'a semblé utile d'indiquer quelques pistes de réflexion :

- **Première initiative : arrêter de présenter publiquement le Textile Habillement comme un secteur qui souffre et qui perd des emplois**
- **Définir un message fort qui sera, constamment, mis en avant, à l'exclusion de tout autre.**
- **Mettre en valeur les success stories, et systématiquement les faire connaître auprès des médias par le biais de rencontres individuelles régulières.**
- **Organiser les bases d'un Forum régulier qui réunirait toutes les composantes de ce secteur en invitant des personnalités du monde de l'art, de la philosophie, de la sociologie, de la finance, de la recherche ou des économistes de renom.**

Ce Forum constituerait tout à la fois un vecteur de communication puissant vers l'extérieur, une source de fierté sectorielle, mais également un moyen pédagogique de diffuser les axes stratégiques auprès des entreprises, de faire diffuser l'innovation immatérielle.

- **Profiter de l'installation, en 2008, de l'IFM aux « Docks en Seine » pour communiquer sur la modernité du secteur.**
Les anciens magasins généraux du Quai Austerlitz reconvertis par les architectes Jakob et Mac Farlane, avec une toiture terrasse végétalisée, constitueront un nouvel ensemble architectural original et un nouveau pôle d'attraction parisien. Un beau symbole !
- **Organiser des challenges de l'innovation grâce à des réalisations d'étudiants en partenariat avec des PME du secteur.**
Il serait tout à fait souhaitable d'élargir le cercle au-delà des écoles sectorielles, pour attirer également des étudiants d'autres horizons : Grandes Ecoles d'Ingénieurs, etc....
- **Explorer la faisabilité d'un label « éthique industriel » commun au Textile et à l'Habillement.** Cet aspect permettrait en outre d'intégrer un des puissants leviers de développement, celui de la consommation responsable dont la tendance ne fera que se renforcer au cours des prochaines années.

L'idée serait de créer un label qui pourrait garantir aux consommateurs : le respect des normes d'hygiène et de sécurité, une fabrication réalisée dans des conditions respectant les recommandations de l'OIT, le non recours à la contrefaçon et au dumping etc..... Ce label serait destiné aux entreprises « classiques » alors que la plupart des labels éthiques s'appliquent à des petites communautés rurales.

- **Organiser un concours des écoles de stylistes chaque année avec des tissus français.**

PLAN D' ACTIONS

Les principales actions stratégiques à engager

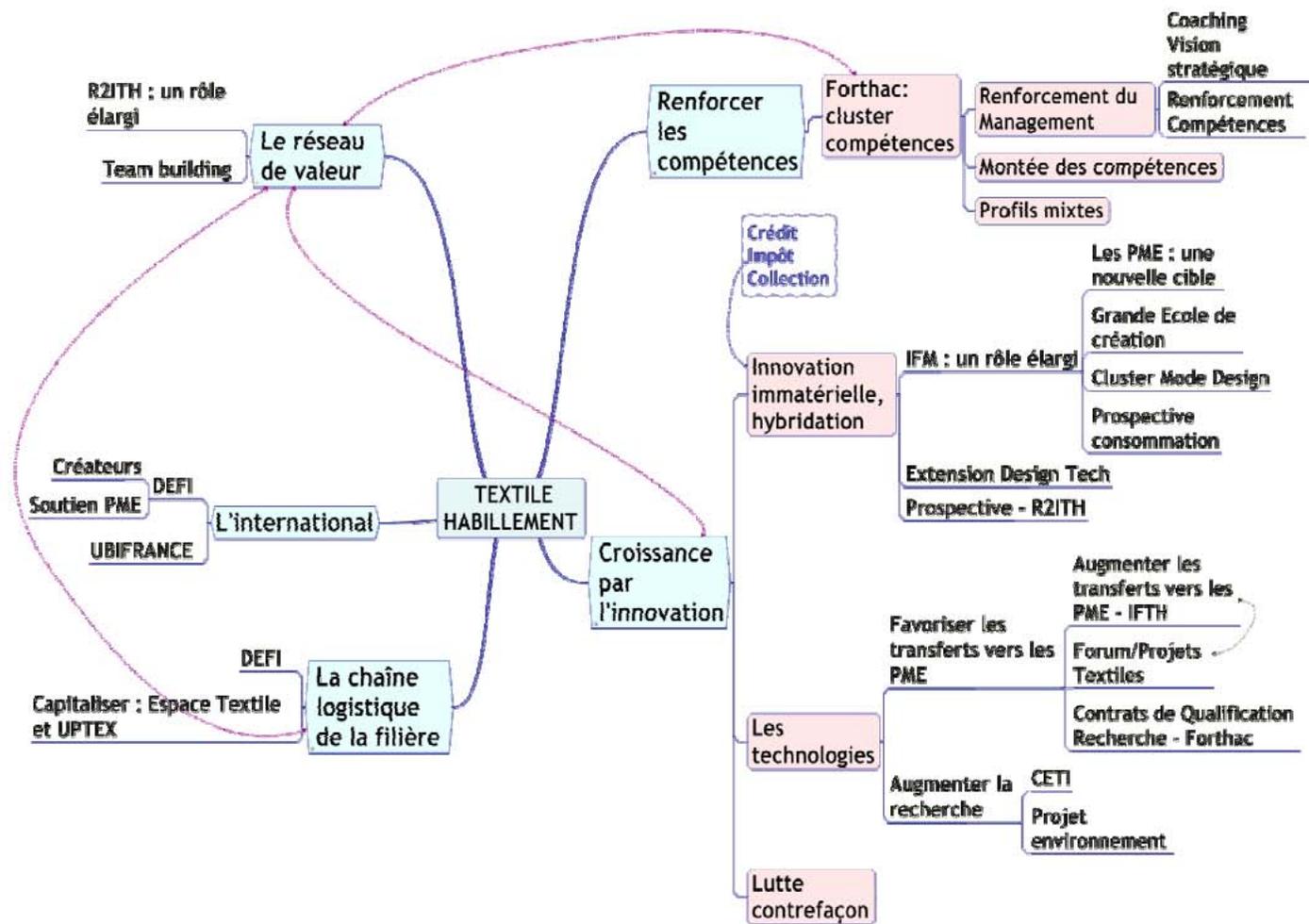
L'exploration des grandes orientations stratégiques a montré combien le champ des actions possibles était vaste. Pourtant, il convient de restreindre, de choisir et d'échelonner dans le temps les différentes initiatives, à la fois pour :

- Donner une véritable lisibilité à la stratégie à l'ensemble du secteur, à ses entreprises mais aussi pour l'environnement.
- Permettre l'appropriation par les différents acteurs et constituer le terreau commun au message général de communication.
- Passer à l'acte en se donnant des objectifs réalisables.

La stratégie, c'est choisir.

Le Mind Map recense les actions les plus pertinentes, elles sont au nombre de 5 :

- **La montée des compétences avec un objectif prioritaire augmenter les compétences managériales dans les PME et plus généralement, faire du FORTHAC, le cluster de compétences du secteur.**
- **L'innovation dans toute sa modernité et sous toutes ses formes : immatérielle et technologique, avec son indispensable contrepartie : la lutte contre la contrefaçon.**
- **La chaîne logistique.**
- **Le développement international**
- **L'intensification du réseau de valeurs**



PLAN D' ACTIONS

Renforcer les compétences

Ce secteur, composé de PME souvent petites, a un besoin vital de renforcer ses compétences. **C'est un préalable à toute stratégie efficace.**

Deux types d'actions sont à engager :

- Cibler prioritairement la montée des compétences managériales dans les PME
- Transformer le FORTHAC en un véritable cluster de compétences pour l'ensemble des salariés du Textile Habillement

1. La montée des compétences managériales dans les PME

C'est le point de départ. En effet, il ne sert à rien de mettre en place une série d'initiatives si les dirigeants de PME restent noyés par un quotidien grisâtre.

Plusieurs niveaux d'intervention sont à prévoir, selon les besoins :

- **Engager une vaste action de coaching et d'articulation stratégique auprès des patrons de PME.** Le point de départ est de donner l'envie d'agir pro activement pour refuser la fatalité de l'environnement. L'Espace Textile de Lyon dispose déjà d'un programme qui répond à l'essentiel de ce besoin : Vision Innovatrice. Il a été labellisé au niveau national, 4 régions ont déjà manifesté leur intérêt. Ce module pourrait sans difficulté être complété pour l'habillement. Ce travail de mise au point de « la boîte à outils » pourrait être réalisé conjointement avec l'IFM pour y adjoindre des aspects management de la création, avec les conseils du FORTHAC. Il s'agit de mettre en place une boîte à outils que chaque région s'approprierait pour travailler avec ses PME, selon les nécessités locales.
- **Passer du statut de patron opérationnel à un statut de leader avec une large vision. Cette étape est parallèle à l'émergence d'un encadrement opérationnel, au sein de l'entreprise.** Pour bien comprendre la différence, je reprendrais l'image de Stephen COVEY dans son best-seller mondial⁴⁴ : « imaginer un groupe d'éclaireurs se frayant un chemin à travers la jungle. Ils affûtent les machettes, entaillent la forêt, dégagent la route sans une minute de répit. Le leader, celui qui dirige, est celui qui monte à la cime du plus grand arbre pour avoir une vue d'ensemble de toute la situation et qui, de là-haut, crie : Nous nous trompons de jungle ! ». Ainsi, l'efficacité n'est pas toujours liée aux efforts, mais au fait qu'ils soient déployés à **bon escient**.

Après ce rappel, il n'en demeure pas moins que les patrons de PME, surtout pour les plus petites d'entre elles, se sentent souvent seuls, imprégnés de valeurs techniques. L'enjeu est de les accompagner pour les ouvrir aux nécessités d'un management plus large, plus complexe, plus connecté aux marchés, à la prospective et la stratégie, tout en opérant une véritable délégation. Ouest Mode Industrie a commencé à réfléchir sur ce sujet pour les confectionneurs, il a d'ores

⁴⁴ « Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent » - Stephen COVEY

et déjà constitué « un pilote de 15 entreprises ». Ouest Mode Industrie a défini plusieurs niveaux :

- (a) Accompagner le dirigeant dans sa mutation managériale. Ouest Mode Industrie envisage un programme qui permettrait à un consultant d'intervenir dans l'entreprise sur un rythme d'une demi-journée par mois.
- (b) Favoriser l'émergence, en interne, d'un manager opérationnel à qui transférer la quotidienneté de l'entreprise.
- (c) Soutenir les outils facilitant la mise au point d'un reporting simplifié mais robuste au sein de l'entreprise.
- (d) Encourager la formation d'un encadrement 1^{er} niveau, à proximité des opérateurs

A partir de ce travail, il y a matière à construire une « boîte à outils » pour le secteur. D'ores et déjà, le point (c) du reporting pourrait être aisément couvert en mettant au point un programme de base avec l'Ordre des Experts Comptables.

Un des points importants sera le financement de ce type d'opérations qui nécessitera un taux de soutien important pour les plus petites entreprises.

2. Positionner le FORTHAC comme cluster des compétences

Le Textile Habillement a la chance de disposer d'un OPCA efficace, professionnel et innovant. Il dispose d'un réseau de 80 collaborateurs, répartis dans 10 délégations régionales. Il est l'artisan du succès de l'Accord Pilote et il est crédible dans les PME.

Il serait très bénéfique que le FORTHAC soit plus largement impliqué dans toutes les actions en matière de compétences et de formation, afin d'éviter que chaque région textile habillement essaie de trouver seule des solutions. Le FORTHAC deviendrait ainsi un véritable « cluster de compétences », un lieu privilégié de :

- Conseils et d'ingénierie de projets.
- Détermination des éléments d'anticipation et de contenu des métiers (Observatoire métiers). En outre, cet aspect permettrait un lien avec la distribution qui exprime un fort besoin de montée des compétences de ses salariés.
- Appui à la certification professionnelle, notamment dans une vision transversale.

Le but est de **poursuivre la montée des compétences dans le secteur et de favoriser l'émergence de profils mixtes**. Une des déclinaisons pourrait être le rapprochement des mondes du style, de la création et de l'industrie.

Il pourrait également conseiller la branche dans des discussions plus larges avec l'Education Nationale pour améliorer la formation initiale du secteur et pour réintroduire des formations sur des métiers qui tendent à disparaître. Sur cet aspect, il serait très utile que le FORTHAC puisse faire **un état des lieux de ces savoir-faire en voie de disparition**.

PLAN D' ACTIONS

La croissance par l'innovation et l'impératif de l'innovation immatérielle

L'innovation est au cœur de la renaissance du Textile Habillement. Mais, le secteur doit prendre en compte les processus d'innovation dans leur modernité notamment, le caractère incontournable de l'innovation immatérielle qui va bien au-delà de la seule créativité esthétique sur le produit final.

- Renforcer la dimension immatérielle dans toutes ses composantes
- Intensifier l'innovation technologique et ses transferts vers les PME
- La lutte contre la contrefaçon : la contrepartie naturelle de l'innovation

1. L'innovation immatérielle

Son impact est considérable car elle plonge dans l'imaginaire des consommateurs pour créer un lien individuel avec eux. Il s'agit véritablement d'une nouvelle façon de penser, d'intégrer des univers différents. **L'innovation immatérielle est systémique, elle touche tous les aspects de la création :**

- l'origine pour imaginer de nouveaux concepts,
- la chaîne de développement en intégrant des univers différents,
- le produit en y intégrant une charge psychique et affective
- l'élaboration de services

Les résultats peuvent être très divers, immatériels ou tangibles ou mixtes : nouveaux dessins de tissus, nouvelle marque de mode, vêtements pour de nouveaux marchés (seniors, consommation durable, Asie, etc...), boutiques inventant un lien original avec ses clients, chaîne logistique pour une mode customisée, nouvelles fonctionnalités sur un tissu, croisement de technologies/de savoir faire (tissus communicants, micro encapsulations, lin extensible sans élasthane ...), procédé écologique de fabrication, nouvelle fibre etc.....

L'Etat a un rôle très important à jouer, via le **Crédit Impôt Collection**. Il est aujourd'hui plafonné pour chaque entreprise à 200.000€ par période de 3 ans consécutifs. Sont éligibles les dépenses d'embauche ou de formation de styliste, d'élaboration d'une collection, d'achat de logiciels de création, des frais de dépôt et de protection des dessins et modèles. Toutefois, la base mériterait d'en être élargie pour prendre en compte **l'innovation immatérielle dans la conception, et tout au long du process d'innovation.**

Hors rôle de l'Etat, 3 voies principales se distinguent :

- Elargir le rôle de l'IFM
- Donner un rayonnement national et pérenne au projet Design Tech
- Intégrer la prospective parmi les missions de R2ITH

1.1. Elargir le rôle de l'Institut Français de la Mode

L'IFM est reconnu et apprécié. Il joue un rôle incontestable de modernisation du Textile Habillement. Ses formations de management de la création constituent une référence. L'IFM a acquis, au fil des ans, une expérience considérable, sur les ressorts de la créativité et de la mode, qui bénéficie désormais à un nombre croissant de secteurs bien au-delà de l'habillement. Il peut soutenir la renaissance du secteur en développant de nouvelles initiatives à partir de son expérience, de ses acquis et de ses savoirs :

- L'ouverture aux PME
- La Grande Ecole de Créateurs
- La mode et le design comme valeurs transversales
- La prospective sur la consommation

1.1.1. L'IFM au service des PME

Aujourd'hui, l'IFM est globalement assez peu tourné vers les PME : ses formations « management de la création » ciblent essentiellement les grandes entreprises ; l'opération « Charentaises ». Un des grands enjeux de l'IFM est de se mettre à la portée et au service des PME qui bénéficieraient ainsi très fortement de son incomparable expérience.

L'IFM pourrait ainsi adapter ses formations « Executive MBA » aux nécessités des PME. Un premier pilote pourrait être établi en synergie avec le réseau R2ITH. L'initiative « Charentaises » mérite d'être renouvelée. L'IFM pourrait s'engager sur une à deux interventions de ce type par an.

1.1.2. La Grande Ecole de Création

Il est vital que la France reste le pays de la création, de la mode, des tendances. Aussi, favoriser l'émergence de nouveaux talents, à l'instar de ce que furent les Christian Dior ou Yves Saint-Laurent, est prioritaire.

Beaucoup d'écoles interviennent dans la mode, mais aucune ne présente le profil de Grande Ecole de Création. En effet, elles sont positionnées au niveau post-bac, elles dispensent des cursus courts et donc limités en terme de culture générale et d'ouverture. L'IFM a instauré en 2000, une formation postgraduate en création de la mode. Aujourd'hui, ce cycle s'adresse à une douzaine d'étudiants rigoureusement sélectionnés.

Cette formation pourrait s'inscrire dans l'offre actuelle d'enseignements en matière de création et s'appuyer sur le foisonnement des écoles existantes. Des accords de coopération pourraient ainsi être passés avec elles, ainsi qu'avec de grandes écoles de création européennes comme St Martin's à Londres ou La Cambre à Bruxelles.

L'IFM dispose des bases pour devenir la Grande Ecole de Création française. Il serait fortement symbolique de pouvoir associer cette évolution au déménagement de l'IFM dans ses nouveaux locaux de « Docks en Seine ».

1.1.3. La mode et le design

Mode et design deviennent des valeurs transversales. De plus, elles interagissent fortement entre elles. Leur alliance constitue un véritable moteur de la valeur ajoutée.

Aussi, le rapprochement de la mode et du design est un axe stratégique à poursuivre. Là encore, le déménagement à Docks en Seine pourrait accélérer ce phénomène. L'objectif final devrait être la création d'un véritable pôle de compétitivité Mode et Design en Ile de France.

1.1.4. La prospective sur la consommation

Les mutations de la consommation sont les vrais moteurs des évolutions industrielles de la filière Textile Habillement. Nous sommes aux prémices d'une transformation vaste et profonde qui verra l'émergence de nouveaux marchés largement inconnus ou inexploités aujourd'hui. L'analyse des tendances, des signaux faibles est indispensable pour alimenter le processus d'innovation aussi bien pour l'Habillement que pour le Textile.

L'IFM dispose déjà des fondements d'un tel Observatoire des Tendances de la Consommation. Il pourrait s'y engager nettement pour à disposition des entreprises, le résultat de ses analyses.

Sur ce point, il est essentiel que les Matériaux Souples Innovants intègrent dans leur processus de conception les tendances de la consommation, les imaginaires des individus. Les Textiles Techniques courent un vrai danger, dans la compétition commerciale, à rester sur le pur « techno ». A court terme, l'IFM pourrait engager un projet spécial pour éclairer le Textile sur ses marchés d'innovation.

1.2. L'extension nationale du programme Design Tech

Nelly Rodi et R2ITH sont à l'origine de ce très beau programme. Il mérite maintenant d'être élargi nationalement, et renouvelé. Le rapprochement de créatifs purs et d'industriels met de plein pied le Textile Habillement dans les processus modernes d'innovation et de conception.

En outre, il constitue un très bon support dans l'amélioration de l'image de marque du Textile Habillement.

1.3. R2ITH et la prospective

La prospective sur la consommation est essentielle, ce point a été abordé avec l'IFM. Mais plus globalement, R2ITH pourrait utiliser son réseau, s'appuyer sur l'IFM pour investir la prospective au sens large -y compris technologique-. R2ITH pourrait favoriser des rencontres encore considérées comme atypiques : entre technologies, entre industriels, artistes, sociologues, etc... pour imaginer « des futurs ». Le secteur a terriblement besoin de rêver à nouveau son avenir. Or, celui-ci sera nécessairement à la convergence de multiples univers et non plus issu des seules techniques et savoir faire du Textile Habillement stricto sensu. La transversalité est essentielle, R2ITH peut en être l'un de promoteurs prééminents. On retrouve ici le rôle essentiel de R2IT comme réseau de valeur.

2. L'innovation technologique

L'intrusion fracassante de l'immatériel dans le domaine de l'innovation ne doit pas conduire à délaissier l'innovation technologique. Rappelons qu'il s'agit d'une condition nécessaire mais non suffisante, de compétitivité et de croissance.

Globalement, l'innovation technologique reste faible en France dans le Textile Habillement. Pour deux raisons principales :

- Le transfert de l'innovation et de la technologie est lacunaire, notamment pour une population de PME. Le Textile Habillement ne se distingue malheureusement pas des autres secteurs. Les PME restent les parents pauvres de l'innovation.
- Les laboratoires de recherche sont insuffisants en densité, en force de frappe

2.1. Permettre aux PME d'accéder à la R&D, à la technologie

Plusieurs solutions pratiques sont identifiables : les unes génériques et une spécifiquement centrée sur les Textiles.

2.1.1. La micro innovation en général

L'IFTH constitue le vecteur d'une telle évolution. Il en ressent lui-même la nécessité. Il est important de l'appuyer pour qu'il concentre ses forces sur **les transferts effectifs de technologies aux PME**. A lui, également d'établir des passerelles vers des technologies historiquement étrangères au Textile Habillement. L'IFTH devrait considérer que son cœur scientifique est constitué par les Matériaux Souples. L'IFTH doit être un levier de transversalité au sein du secteur. Par ailleurs, l'IFTH doit lui aussi intégrer la prospective qui va au-delà du marketing classique.

Ces objectifs devraient être au cœur de son prochain contrat de performance. Les recherches, qu'elles soient nationales ou européennes, doivent prioritairement s'intégrer concrètement dans les PME. Une des pistes pourrait être de multiplier le nombre de « passeurs » entre recherche et PME : des personnes seraient ainsi chargées spécifiquement de se rendre dans les PME pour comprendre leurs besoins et de leur faire des propositions.

En parallèle, l'expérience lancée par le FORTHAC avec ses contrats de qualification recherche doit être pérennisée et élargie pour 2008. Par ailleurs, il serait intéressant d'établir des coopérations avec des Ecoles scientifiques ou d'ingénieurs, en dehors du strict Textile Habillement. Ces contrats sont des moyens à la fois simples et efficaces de concentrer les capacités intellectuelles de chercheurs sur des projets d'entreprises.

2.1.2. Une action spécifique de transfert en faveur des Textiles

Les Textiles deviennent un secteur transversal, ils quittent leur statut de filière. Ils doivent composer avec d'autres technologies, une pluralité de secteurs même si l'habillement reste important. **L'innovation va naître de la confrontation fertile avec d'autres réalités technologiques, sectorielles**. L'univers du Textile doit lancer des passerelles vers des disciplines diverses.

Une solution pourrait être de renouveler, en 2008, mais sous une forme nouvelle, la grande conférence sur les Textiles Techniques qui s'est tenue à Bercy en 2006. Ce colloque a eu l'immense mérite de réunir 400 participants et de clairement positionner les Textiles Techniques comme une branche d'activité prometteuse.

La prochaine conférence devrait s'intéresser à tous les Textiles et mettre en évidence les passerelles entre différentes disciplines. Elle devrait également viser des résultats pratiques pour les entreprises. Avec l'aide d'OSEO, de R2ITH, d'IFTH et de l'IFM, le format proposé permettrait :

- Une introduction prospective
- Des présentations de chercheurs venus de mondes divers pour ouvrir le champ des possibilités
- Des mini rencontres individuelles entre entreprises/chercheurs sur le mode de speed-dating, destinées à préciser des points et à prendre des contacts.
- L'IFHT serait chargé de suivre les pistes intéressantes pour les PME, pour approfondir le travail et déboucher sur des dossiers d'innovation auprès d'OSEO

2.1.3. Augmenter l'offre de recherche

Aujourd'hui, seule l'Allemagne et la Suisse disposent d'une force de frappe significative en matière de recherche, du moins en Europe. Afin de remédier à cette faiblesse française, deux projets semblent intéressants :

- Le CETI. Ce projet est porté par UPTEx dans le Nord vise à accroître les forces en matière de Textiles Innovants. Il doit être soutenu en s'assurant qu'il aura réellement une dimension nationale et européenne.
- Un projet à développer sur l'environnement durable avec l'IFTH. Ce sujet est essentiel, bien sûr dans la perspective de REACH, mais surtout pour répondre à une tendance extrêmement puissante en matière de consommation.

3. La lutte contre la contrefaçon

La contrefaçon constitue un fléau dans ce secteur. L'enjeu majeur, aujourd'hui, est la protection des dessins et modèles.

Du côté protection, il serait utile que l'UIT et l'UFIH se coordonnent pour porter le même message aux entreprises, via leurs structures régionales. De surcroît, un certain nombre d'améliorations pourrait être apportées en généralisant par exemple, des initiatives du type de celles prises par Unitex : négociation avec un huissier d'un tarif préférentiel : un dépôt préférentiel, en ligne, pour plusieurs dessins et modèles pour un coût inférieur à 100€. Au-delà, peut-être est-il possible de mettre en place une structure mutualisée. Ce point nécessite approfondissement.

Même si la France est le pays européen où le droit d'auteur est le mieux protégé, des améliorations sont encore souhaitables notamment sur trois points : l'efficacité de la saisie-contrefaçon, les dommages et intérêts, la publicité de la condamnation :

- La saisie contrefaçon devrait permettre d'obtenir les données comptables de l'entreprise suspectée. Or, la pratique révèle qu'elle répond rarement à cette demande d'huissier qui repart bredouille. Cette situation est très perverse car il faut alors demander une injonction spéciale qui prend du temps : et pendant ce temps, les preuves s'envolent. Aujourd'hui, si une entreprise ne répond pas à l'ordonnance de saisie, cela n'a aucune conséquence pour elle. Il serait ainsi souhaitable que le juge prévoit, d'emblée dans l'ordonnance, une astreinte conséquente par jour de retard. Par ailleurs, le fait de ne pas répondre complètement et avec diligence à demandes d'informations devrait être retenu comme une circonstance aggravante lors du procès.
- Les dommages et intérêts sont en général appréciés de manière très partielle par les juges par : marge nette x quantités contrefaites (ou saisies). Cette approche est très restrictive, elle n'inclut pas le coût de la création du produit et de la gamme dans laquelle il est intégré, la rémunération d'un investissement dévalorisé car un dessin ou un modèle copié n'a plus de valeur. Il serait également légitime de confisquer l'intégralité des recettes nées de la contrefaçon.
- La publicité reste modeste. Une des voies consisterait à obliger les distributeurs convaincus de contrefaçon à publier –de manière visible- dans leurs magasins la condamnation.

Par ailleurs, les professionnels devraient prévoir une formation/sensibilisation des juges sur l'importance économique de la contrefaçon. Trop souvent, le sujet contrefaçon en matière de Textile/Habillement est pris à la légère et ne sont pas replacés dans un contexte plus large de fraude massive, et d'affaiblissement de l'industrie.

L'importance du sujet mérite un groupe de travail spécifique sous l'égide de la Direction Général des Entreprises. Dans ce cadre, il serait également très utile de se rapprocher de la grande distribution pour qu'elle soit partie prenante d'une politique de respect de la propriété intellectuelle.

L'Europe ou le maillon faible. En effet, l'Union Européenne reste extraordinairement timide sur le sujet et très en deçà des effets dévastateurs de la contrefaçon. Cela pourrait constituer un des thèmes de la Présidence Française.

PLAN D' ACTIONS

La chaîne logistique

Cet aspect est essentiel dans la renaissance de la filière Textile Habillement.

Les entreprises doivent apprendre à coopérer, à échanger des informations dans le but de fournir une solution globale au client final, d'autant que les mutations de la consommation vont entraîner l'apparition de nouveaux marchés spécifiques. Si la filière veut servir efficacement ces nouvelles opportunités, elle doit mieux maîtriser sa chaîne logistique. Or, les coûts des logiciels et leur adaptation sont inabordables pour des PME isolées.

Il existe aujourd'hui très peu de réflexions sur le sujet. L'Espace Textile de Lyon a commencé à mettre en évidence, pour ses adhérents, au travers de ses Observatoires les ruptures de la chaîne logistique. Le prochain Observatoire sera consacré aux Alliances. De son côté, UPTEX avec son projet customisation devra intégrer ces éléments de chaîne logistique.

Une task force doit être créée en y incluant notamment l'Espace Textile de Lyon, des représentants de l'Habillement, des logisticiens, R2ITH. Une première étude pourrait être financée par le DEFI afin d'éclaircir le sujet, mettre en évidence les « briques » d'outils communs que pourraient se partager différents groupes d'entreprises.

PLAN D' ACTIONS

Le développement international

Le développement international constitue un moteur de croissance puisque, par nature, il vise à l'accroissement du chiffre d'affaires des entreprises. Or, il faut rappeler que, si le marché est stable en Europe Occidentale, les perspectives mondiales sont en croissance.

Aborder la question du développement international dans le Textile Habillement, revient à poser les conditions et moyens pour appuyer des PME à s'internationaliser.

Dans cette perspective, les mesures envisagées par le Ministère de l'Economie, des Finances et des Entreprises pour accroître la visibilité des dispositifs publics sont excellentes. Aussi, ce rapport ciblera des actions sur le DEFI et UBIFRANCE.

1. Le DEFI

Le Défi joue un rôle important dans l'internationalisation du secteur : la majorité de ses opérations cible la participation d'entreprises à des salons étrangers.

Il prévoit notamment d'apporter **un soutien aux créateurs**. En effet, il est fréquent que les jeunes créateurs talentueux exportent rapidement une part significative de leur chiffre d'affaires, au demeurant modeste. C'est une initiative intéressante pour l'ensemble du secteur car elle permet de conforter l'image de la France et donne des chances supplémentaires de croissance à de jeunes entrepreneurs. Il serait utile de coupler ce dispositif à un soutien en terme de management, d'approche des marchés. En effet, créer des vêtements « pointus » est une chose, transformer l'essai dans la durée et le conforter par un succès d'entreprise sont deux notions radicalement différentes.

Pour les entreprises plus classiques, il serait souhaitable que le DEFI puisse apporter un conseil rapproché aux entreprises, et même avoir un rôle proactif en allant proposer son aide à des entreprises petites mais qui ont d'ores et déjà compris les concepts de croissance dans le monde actuel.

2. UBIFRANCE

UBIFRANCE intervient significativement dans le secteur. Deux points d'amélioration paraissent souhaitables :

- Une tarification adaptée aux petites entreprises. Les prix pratiqués ne sont pas incitatifs pour des PME de petite taille.
- Un accompagnement systématique, en amont et en aval, d'un salon pour les PME inexpérimentées. En effet, ce point est capital pour augmenter les chances de succès.

PLAN D' ACTIONS

Le réseau de valeur

Tout au long du rapport, la nécessité d'interfaces, de coordination, de synergies, d'hybridations est mainte fois apparue, notamment dans le processus d'innovation. **La coopération, l'échange doivent devenir la norme dans ce secteur, pour soutenir son renouveau stratégique.** Les diverses institutions ne doivent plus craindre pour leurs frontières. Mais, elles doivent s'engager dans des collaborations de toute nature et de tout type. Elles doivent, par ailleurs, largement s'ouvrir sur d'autres disciplines : **le Textile Habillement doit sortir de sa filière.** Cette réalité n'est pas spécifique au Textile Habillement ; c'est une vérité bien plus large, bien plus profonde qui caractérise non seulement le nouveau monde économique qui naît sous nos yeux, mais aussi nos sociétés.

Les frontières verticales s'estompent, la transversalité devient une des valeurs les plus essentielles pour comprendre le monde moderne. Internet en est le symbole : une multitude de liens dynamiques entre univers divers. Regardons nos enfants : ils passent facilement d'un sujet à l'autre, sont adeptes du « multitasking », l'approfondissement les ennueie, ils sont à la recherche effrénée de compréhensions tous azimuts, ils aiment sans cesse investir de nouveaux mondes. Globalement, les individus ne se définissent plus avec une seule étiquette mais ils sont reliés à de multiples réseaux, aux intérêts variés. Parfois, on peut se plaindre de cette complexité sans cesse changeant, mais en même temps reconnaissons combien cette myriade d'interfaces est source d'énergie, d'innovations, de découvertes.

Tous ces phénomènes engendrent les mutations de la consommation évoquées. Aussi, aucune entreprise ne peut désormais couvrir tous les champs, tous les possibles : elle a désormais un besoin vital de s'interconnecter avec d'autres univers, d'autres entreprises. Les réalités deviennent multiculturelles, multi technologiques. Le Textile Habillement est à la pointe de cette réalité si moderne, car il est en connexion directe avec les individus et leurs aspirations.

Un réseau de valeur est littéralement composé d'une myriade d'interfaces, de connexions, d'interactions entre des réalités différentes. Son développement, son enrichissement constitue un objectif stratégique en soi pour le Textile Habillement.

R2ITH un véritable réseau de valeur, pionnier du Textile Habillement

R2ITH constitue une vraie référence et une sorte de miracle dans le monde traditionnellement si cloisonné du Textile Habillement. Il s'est construit avec très peu de moyens, des bonnes volontés, de la persévérance et de la modestie. Un nombre croissant de personnes, d'entreprises commence à réaliser la profonde modernité de ce réseau. Elizabeth DUCOTTET, sa présidente, a patiemment tissé les liens, su créer la confiance entre entreprises qui avaient si peu l'habitude de se parler, d'échanger. Une nouvelle initiative est née celle d'un Club des Jeunes Patrons qui échange sans tabou. Ce mouvement doit être poursuivi et il est important de capitaliser sur cette expérience.

Aujourd'hui, R2ITH est essentiellement centré sur la recherche du secteur. Son action a d'ailleurs favorisé l'émergence des pôles de compétitivité. Tout en lui gardant cette mission de décloisonnement, de mise en connexion de tout type, de bouillon de culture, il serait souhaitable de confier à R2ITH un rôle élargi :

- Intégrer la prospective dans ses missions
- Inclure de nouvelles approches, de nouvelles disciplines pour favoriser l'émergence de visions d'avenir
- Ouvrir sur des technologies étrangères, historiquement, au Textile Habillement
- Continuer à jouer l'effet réseau entre industriels et pour les régions qui ne bénéficient pas d'un pôle de compétitivité
- Ouvrir à des projets plus qualitatifs, plus transversaux.
- Rayonner à l'international

Des moyens supplémentaires lui seraient nécessaires, tout en préservant ce côté non institutionnel qui fait sa force.

Pour aller au-delà et accélérer le phénomène : une expérience de team building à tenter

Les initiatives, déjà évoquées, vont toutes dans le sens du renforcement de ce réseau de valeur : les nouvelles formes d'innovation, la prospective, le groupe de réflexion entre Textile et Habillement sur l'image du secteur, le FORTHAC, les pôles de compétitivité, le Pôle Mode Design, l'hybridation de technologies, les travaux sur la chaîne de valeur dans le Textile Habillement, l'intensification des transferts technologiques entre recherche et PME, extension et partage des bonnes pratiques, ouverture des entreprises à la créativité. Il est important que l'Etat ait présent cet objectif stratégique pour favoriser, chaque fois qu'il le peut, le réseau : soit par le biais de subventions, soit par des contrats de performance.

Mais, face à ce nouveau monde du Textile Habillement qui bouge, qui vit, qui aspire au renouveau et à de nouvelles conquêtes, j'ai envie de proposer une véritable expérience de team building et de brainstorming aux principaux acteurs : UFIH, UIT, R2ITH, IFM, FORTHAC, IFTH, DEFI, etc....., dans le cadre d'un des programmes « capital humain » du Ministère.

Le but d'une opération si peu usuelle : obtenir une équipe complice, d'hommes et de femmes partageant la même passion pour le Textile Habillement. L'expérience mérite d'être tentée.

CONCLUSION

Le Textile Habillement a subi un choc d'une rare violence, celui d'une véritable Révolution Industrielle bien plus profonde que le terme de mondialisation ne laisse supposer. Les véritables moteurs du renversement des structures économiques et des flux d'échanges sont :

- La concentration de la distribution
- Le développement des technologies de l'information

Sans eux, la délocalisation massive de la production occidentale vers les pays à faibles coûts salariaux n'aurait jamais pu prendre une telle ampleur.

Aujourd'hui, **une nouvelle Révolution Industrielle** pointe à l'horizon, elle est mue par :

- Les changements très profonds du consommateur
- L'innovation technologique dans les Textiles

Le consommateur prend le pouvoir. Après l'ère de l'industrie, celle des services, nous allons vivre l'ère de l'individuel. Le consommateur souhaite désormais exprimer ses désirs, ses émotions, son identité, ses avis dans l'acte même de consommation. Parmi les multiples tendances qui affleurent, une se révèle particulièrement puissante, depuis 2-3 ans : la consommation responsable, consciente qui intègre dans un même mouvement les valeurs de durée, de respect, d'éthique, alliées au plaisir.

Il sera primordial d'accéder à **l'imaginaire, de savoir tisser et entretenir un lien individuel avec chacun de ses clients dans un monde sursaturé de biens**. Cette transformation majeure va affaiblir la consommation de masse pour faire émerger de nouveaux marchés plus spécifiques. L'organisation de la distribution de masse s'en trouvera affectée et par ricochet l'industrie.

Dans cette perspective, l'industrie française dispose de vrais potentiels pour saisir ces nouvelles opportunités, car les coûts ne joueront plus un rôle aussi exclusif, aussi hégémonique.

Les nouveaux leviers de croissance sont complexes, fondés sur de multiples convergences : les désirs et les rêves des individus, la transmutation des processus d'innovation, l'immatériel, le croisement des technologies, la contraction et la fluidité des circuits de production, la collaboration.

L'analyse des leviers de croissance du secteur démontre l'importance de **blocages structurels aux PME dans notre pays : l'accès au financement et la lourdeur administrative**. Deux solutions sont proposées pour les alléger :

- **La création d'un Fonds Commun de Créances**
- **La mise en place d'une interface unique** pour la collecte des informations administratives auprès des PME

Les orientations stratégiques spécifiques au Textile Habillement révèlent des pistes relativement peu explorées à ce jour :

- Un préalable : un travail structuré de la profession pour redresser **son image de marque**
- **L'importance de l'innovation.** Mais ce terme peut induire en erreur, tant le tropisme de la technologie est fort. L'innovation a profondément changé de nature. Elle doit impérativement intégrer l'immatériel dans l'ensemble des process. **L'innovation immatérielle est devenue systémique, elle touche tous les aspects de la création :**
 - Les premières étapes de la conception, en s'immergeant dans l'imaginaire du consommateur, afin d'inventer de nouveaux concepts
 - Toute la chaîne de développement en permettant l'intégration d'univers différents (pluri disciplines, pluri technologies, croisement de l'esthétique et des techniques) et l'ouverture sur de nouvelles réalités
 - Le produit final, en y intégrant une charge psychique et affective
 - L'élaboration de nouveaux services de plus en plus indispensable

L'innovation technologique ne doit pas être délaissée, mais elle doit s'enraciner dans les aspirations des consommateurs. Cet aspect est crucial pour l'avenir des Textiles Techniques. Le point central pour le Textile Habillement sera de densifier les transferts de technologie pour les PME, de favoriser les hybridations entre technologies différentes, de croiser les techniques avec la pure créativité, et de transposer des savoir faire existants dans de nouveaux domaines.

L'Etat, de son côté, devra fortement renforcer **la lutte contre la contrefaçon** qui est devenu un véritable fléau. Cette lutte comporte 2 volets : le renforcement de la législation existante en France et en Europe, des discussions avec la grande distribution pour l'intégrer sans ambiguïté dans une politique de respect de la propriété intellectuelle.

- **La chaîne logistique**, notamment dans la filière Textile Habillement, se révèle un levier stratégique majeur. En effet, le client, le distributeur achètent in fine un service global en plus d'un produit. Les entreprises du secteur doivent apprendre à collaborer sur des mêmes chaînes logistiques pour servir ses clients et les différents marchés qui vont émerger.
- **Le réseau de valeur.** Un réseau de valeur est littéralement composé d'une myriade d'interfaces, de connexions, d'interactions entre des réalités différentes. Son développement, son enrichissement constitue un objectif stratégique en soi pour le Textile Habillement qui est en totale cohérence avec la mutation du consommateur. R2ITH constitue un modèle à élargir et à dupliquer.

Le dynamisme commercial et **le développement international** constituent des cibles majeures et incontournable de croissance, mais plus classiques dans leur nature.

La réalisation de ces objectifs impose une **très forte montée des compétences humaines dans l'ensemble du Textile Habillement**. Le renforcement des compétences managériales constitue un passage critique de l'ensemble du plan stratégique. Le FORTHAC, l'OPCA très performant de la branche, pourrait puissamment aider à la réalisation de cette ambition, en se positionnant comme un véritable cluster de compétences pour l'ensemble du Textile Habillement.

Le Textile Habillement est un secteur magnifique, d'une incroyable richesse humaine, industrielle, technologique, créative. Il peut s'engager sur la voie d'une nouvelle Renaissance en sortant de son concept étroit de filière, en adhérant aux nouvelles aspirations des consommateurs. Il a des atouts indéniables à jouer, beaucoup d'acteurs en expriment la volonté farouche et déterminée. Ensemble, ils peuvent redresser ce superbe défi :

Le Textile Habillement, un secteur d'avenir pour la France !



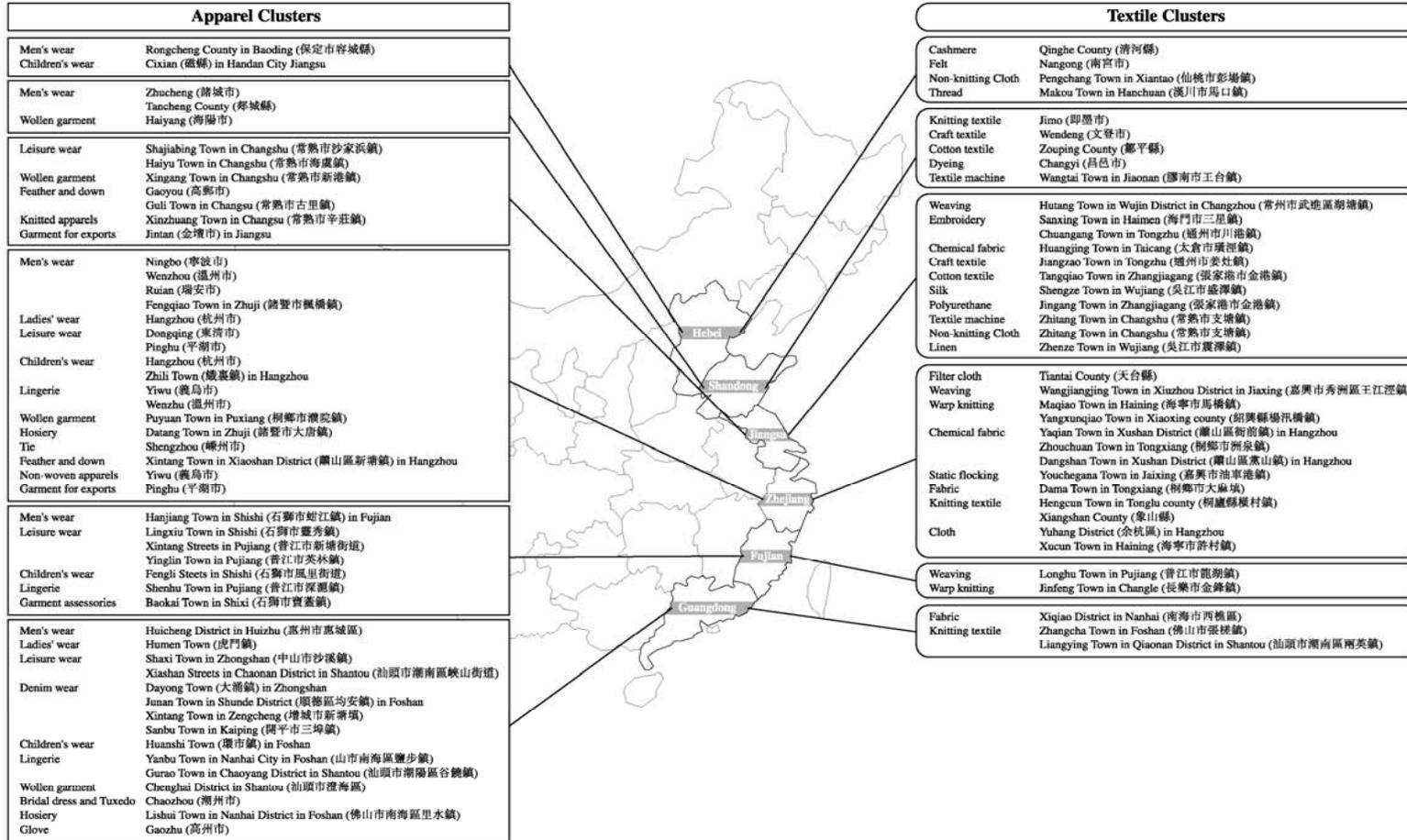
ANNEXE 1 : LE FRANCHISSEMENT DU SEUIL 50 SALARIES

| | |
|----------------------------|---|
| 50 salariés et plus | <ul style="list-style-type: none">• Possibilité de désignation d'un délégué syndical.• Obligations en matière de formation professionnelle.• Obligation de mettre en place un comité d'entreprise• Obligation de mettre en place un comité d'hygiène, de sécurité et de condition de travail.• Fonctions supplétives des délégués du personnel.• Mise en place d'une participation aux résultats.• Obligations de recourir à un plan social en cas de licenciement économique concernant 9 salariés et plus.• Perte de la possibilité d'une présentation simplifiée de l'annexe 2 des comptes (également si le total du bilan excède 2 millions d'euros ou si le CA excède 4 millions d'euros).• Obligation pour les SARL, les SNC, les sociétés en commandite simple et les personnes morales de droit privé de désigner un commissaire aux comptes (également si le total du bilan excède 1,55 million d'euros ou si le CA est supérieur à 3,1 millions d'euros). |
|----------------------------|---|

Extrait « Une stratégie PME pour la France » - Jean-Paul BETBEZE Christian SAINT-ETIENNE

ANNEXE 2 : LES CLUSTERS TEXTILE HABILLEMENT EN CHINE

Major textile and apparel clusters in China



Source: China National Textile & Apparel Council; Li & Fung Research Centre

ANNEXE 3 – INDITEX - UNE STRATEGIE FONDEE SUR LA FLEXIBILITE

Amancio Ortega Gaona crée le premier atelier de confection familial à La Corogne en 1963

Premier magasin Zara à La Corogne en 1975

Expansion internationale à partir de 1988

En octobre 2006 : inauguration du 3.000^{ème} magasin du groupe.

Le siège social d'Inditex est toujours installé dans sa région d'origine où il fait vivre plus de 10.000 personnes.

En France, les effectifs du groupe atteignent 3.000 personnes.

CA Inditex 2005 : 6,7 Mds€, et une croissance de 20% par an depuis 1990 - Profit net : 800 Millions€ - Effectifs : 58.200 salariés dans le monde et plus de 10.000 emplois créés en 2005 – 8 marques dont Zara, le fer de lance

Les deux clés principales de la réussite sont **la maîtrise du temps et l'écoute constante du marché et de ses clients** : « livrer à ses clients des produits de mode, le plus rapidement possible ». Ainsi, chez Zara, les nouveaux modèles de vêtements sont dessinés, fabriqués et livrés en seulement 15 jours. En comparaison, ses concurrents les plus efficaces mettent entre 3 et 4 mois pour lancer une nouvelle collection sur le marché. Pour réaliser cet exploit, Zara s'appuie sur **une organisation et une logistique sans faille à chacune de ses étapes** :

* **La maîtrise de la quasi-intégralité de sa chaîne de valeur**. Zara contrôle à la fois sa production et sa distribution :

- La marque fabrique ainsi la moitié de ses articles, les plus modes. Le reste est sous-traité mais à plus de 70% en Europe

- L'enseigne gère en direct l'essentiel de ses magasins

* **Un système d'informations puissant** harmonisé dans toute la filière (fournisseurs, sous-traitants, création, production, logistique et distribution)

* **Un renouvellement continu des collections** : une soixantaine de concepteurs préparer au début de chaque saison, un « portfolio » de spécimens servant de plates-formes aux futurs modèles qui seront lancés par la suite. Après avoir soigneusement observé les tendances, les apportent des retouchent à ce portfolio pour créer entre 5 à 8 conceptions par jour. 200 créateurs viennent en appui pour concevoir plus de 12.000 modèles par an.

* **Une multiplication de mini collections** : l'enseigne produit en direct 30 millions d'articles par an, mais chacune de ses collections est adaptée en fonction des marchés locaux et ne comporte que quelques dizaines de milliers de pièces. Tous les produits ont une durée de vie très limitée entre 15 jours et 1 mois. Les clients sont ainsi accoutumés à un véritable marketing de la rareté qui les incite à acheter tout de suite et à revenir fréquemment.

* **Une écoute active des clients** : tout nouveau produit est testé auprès d'un certain nombre de magasins pilotes et la réaction des clients est scientifiquement mesuré par un logiciel spécifique. Seuls les produits identifiés comme gagnants sont programmés pour la production. Les ventes sont suivies de manière constante extrêmement fine pour déceler toute évolution de tendance.

* **Une machine de guerre industrielle** : 17 des 19 unités de fabrication se situe à proximité immédiate des bâtiments de direction pour raccourcir les circuits. Zara dispose de capacités propres de finition des tissus, d'outils de coupe numériques entièrement

automatisés, d'installation de lavage, repassage, conditionnement et étiquetage.

L'ensemble est complété par des plateformes logistiques parmi les plus automatisées du monde dont un entrepôt de 400.000 m² en Corogne.

* **Un réseau dense et flexible d'assemblage** : tous les 2 jours, des camionnettes livrent les pièces composant les vêtements aux quelques 6.000 coopératives d'assemblage et de couture de la région et ne travaillant que pour Zara. La souplesse est privilégiée : chaque employé n'assemble en moyenne qu'une dizaine d'articles par jour.

* **Les stocks sont limités au strict minimum**, notamment grâce à la politique volontariste de série limitée. L'entrepôt principal de La Corogne est totalement vidé deux fois par semaine et livre pratiquement tous ses magasins en direct : la chaîne met entre 24 et 48 heures pour livrer n'importe lequel de ses points de vente. Une fois une série écoulee, elle n'est jamais renouvelée. 70% des produits en magasin sont renouvelés toutes les 2 semaines. Les magasins ne disposent d'aucun stock et se font livrer deux fois par semaine.

* **Une communication très étudiée**. Le groupe ne recourt que très faiblement à la publicité (2 fois par an dans la presse), il s'appuie sur le bouche à oreille. Il choisit de manière très sélective ses emplacements commerciaux pour leur assurer un maximum de visibilité. Le décor des boutiques est le fruit d'une analyse précise de comportement. Et des recommandations concernant l'aménagement des vitrines sont envoyés aux directeurs de magasin à partir d'un département de «merchandising» centralisé.

* **Une politique active de marques ciblées sur des marchés spécifiques** : à côté de Zara, on trouve Massimo Dutti plus raffiné, Pull and Bear pour les jeunes de 14 à 24 ans, Bershka pour les jeunes hommes et femmes, Oysho lancée en 2001 et tournée vers les vêtements d'intérieur, Kiddy's Class spécialisé dans la mode enfantine, Stradivarius ciblée sur une mode dynamique, originale et enfin la dernière née Zara Home.

ANNEXE 4 - LE GROUPE DEVEAUX : un leader européen du textile, riche de sa créativité et de 3 siècles de savoir faire dans la vallée du Rhône

L'origine de Deveaux remonte au milieu du XVIII^{ème} siècle. L'entreprise s'est développée dans le textile, tout en restant une PME familiale.

CA 2005 : 144 Ms€ dont 58% à l'export – Effectifs : 610 personnes – Résultat net : 7,6 Ms€.

Deveaux est un des rares exemples d'entreprise du textile ayant réussi à conserver toutes ses unités de production en France. Basé à Saint Vincent de Reins près de Roanne, Deveaux possède 7 usines dans la vallée du Rhône et ne fait appel à aucun sous-traitant étranger.

Le succès de Deveaux s'appuie avant tout sur une **créativité permanente** grâce à laquelle les plus grandes enseignes de prêt à porter lui font confiance :

- * **50% de la masse salariale est tournée vers les activités de création et de marketing.**

- * **les commerciaux du groupe sont sans cesse à l'écoute** de leurs clients et des nouvelles tendances

- * **5.000 dessins et modèles sont créés chaque année** alors ses concurrents en proposent en moyenne 3.000. Cette puissance de création interdit la délocalisation car il serait impossible à l'entreprise de concrétiser toutes ses idées avec des fournisseurs disséminés aux 4 coins du monde

- * **1 procès par semaine** : le groupe est obligé d'engager des dépenses importantes pour se protéger des copieurs.

La créativité est également soutenue par une maîtrise technique hors pair et une grande rapidité d'exécution :

- * **l'ennoblissement** notamment constitue une activité à forte valeur ajoutée car elle permet de conférer au fil ou au tissu des qualités décoratives spécifiques : couleur, solidité, souplesse, touché, réalisation d'effets spéciaux (tissus délavés, froissés, vieillis, brillants, etc.)

- * **le groupe investit chaque année pour avoir un outil de production ultra moderne et performant.** Il est ainsi en mesure de livrer une commande en 3 semaines, là où ses concurrents asiatiques et maghrébins ne peuvent pas descendre en dessous d'un mois et demi.

LE TEXTILE HABILLEMENT

LA VOLONTE DE REMPORTE

LA NOUVELLE REVOLUTION INDUSTRIELLE

Le Textile Habillement pourrait redevenir un secteur d'avenir s'il saisit les nouvelles opportunités qui émergent. Le Textile Habillement du futur aura un visage très différent des manufactures du passé. Il s'enracinera dans l'imaginaire du consommateur en s'appuyant sur l'innovation et l'excellence opérationnelle. Il a été le premier à affronter une véritable Révolution Industrielle au XXème siècle et il sera le premier à passer le cap d'une nouvelle Mutation Economique qui surgit à l'horizon. Loin d'être un secteur vieillot, il est le laboratoire d'une nouvelle modernité industrielle.

LE CHOC DES REVOLUTIONS INDUSTRIELLES

Le Textile Habillement a subi un choc d'une rare violence, à partir des années 80, celui **d'une véritable Révolution Industrielle** bien plus profonde que le terme de mondialisation ne le laisse supposer. Les véritables moteurs du renversement des structures économiques et des flux d'échanges sont :

- La concentration de la distribution
- Le développement des technologies de l'information

Sans eux, la délocalisation massive de la production occidentale vers les pays à faibles coûts salariaux n'aurait jamais pris une telle ampleur. La filière est passée d'une industrie de manufacture qui « poussait » son offre vers des distributeurs indépendants atomisés, à un modèle tiré par les clients/distributeurs dont les ressorts stratégiques s'appuient sur une croissance des volume et une diminution des coûts.

Aujourd'hui, **une nouvelle Révolution Industrielle** pointe à l'horizon, elle est mue par :

- Les changements très profonds du consommateur
- L'innovation technologique dans les Textiles

LE CONSOMMATEUR PREND LE POUVOIR. Après l'ère de l'industrie, celle des services, nous allons vivre **l'ère de l'individuel**. La consommation n'est plus rythmée par les besoins. Le consommateur souhaite désormais exprimer ses désirs, ses émotions, son identité, ses avis, dans l'acte même de consommation. Parmi les multiples tendances qui affleurent, une se révèle particulièrement puissante, depuis 2-3 ans : la consommation responsable, consciente qui intègre dans un même mouvement les valeurs de durée, de respect, d'éthique, alliées au plaisir.

Il sera primordial d'accéder à **l'imaginaire, de savoir tisser et entretenir un lien individuel avec chacun de ses clients dans un monde sursaturé de biens**. Cette transformation majeure va miner la consommation de masse et laisser fleurir de nouveaux marchés spécifiques et divers. L'organisation de la distribution de masse s'en trouvera affectée, et par ricochet, l'industrie.

Dans cette perspective, **l'industrie française dispose de vrais potentiels pour saisir ces nouvelles opportunités**, car les coûts ne joueront plus un rôle aussi exclusif, aussi hégémonique.

Les nouveaux leviers de croissance sont complexes, fondés sur de multiples convergences : les désirs et les rêves des individus, la transmutation des processus d'innovation, l'immatériel, le croisement des technologies, la contraction et la fluidité des circuits de production, la collaboration.

LES BLOCAGES STRUCTURELS AU DEVELOPPEMENT DES PME FRANÇAISES

Le secteur du Textile Habillement est majoritairement composé de PME, voire de TPE : 9 entreprises sur 10 ont moins de 50 personnes, et 6 sur 10 moins de 10 personnes. Aussi, est-il fortement pénalisé par des blocages structurels, spécifiquement français, notamment : **l'accès au financement et la lourdeur administrative**. Deux solutions sont proposées pour les alléger :

- **La création d'un Fonds Commun de Créances**
- **La mise en place d'une interface unique** pour la collecte des informations administratives auprès des PME

UNE STRATEGIE GAGNANTE POUR LE TEXTILE HABILLEMENT

L'industrie du Textile Habillement s'organise en deux univers :

- **La filière du Textile Habillement** qui représente encore les $\frac{3}{4}$ du secteur. Elle subit les contraintes les plus fortes car elle est assujetti aux exigences de la distribution et doit satisfaire la multiplicité des aspirations du consommateur final. Son développement passera par la créativité, le marketing, l'innovation, l'organisation d'une chaîne logistique de filière, la dynamique commerciale, l'image et la communication
- **Les matériaux souples innovants**. Aujourd'hui, le Textile élargit son spectre au-delà des seules applications vestimentaires. Nous assistons à une véritable révolution industrielle technologique dans ce domaine. Ce nouvel univers a des perspectives de croissance extrêmement fortes, s'il ne perd pas de vue les besoins du client final, quel que soit sa nature. Ses ressorts stratégiques s'appuient sur l'innovation technologique, le marketing et le dynamisme commercial.

Les orientations stratégiques spécifiques au Textile Habillement révèlent ainsi des pistes relativement peu explorées à ce jour, en plus d'axes plus classiques.

DES PISTES ORIGINALES

Certains axes stratégiques sont rarement évoqués pour le Textile Habillement.

- **La restauration de l'image de marque**
- **Une innovation d'un nouveau type**
- **La chaîne logistique**
- **Le réseau de valeur**

Parmi ceux-ci figurent l'innovation car usuellement, ce terme est réduit à la seule technologie ce qui ne constitue plus, à elle seule, une voie de succès.

Un préalable, l'image de marque : Aujourd'hui, la mauvaise image du secteur nuit très gravement à son développement ne serait-ce que pour attirer de nouveaux talents ou intéresser des investisseurs. La profession doit d'urgence engager un travail structuré et collaboratif pour redresser son image de marque et assurer son rayonnement.

L'importance de l'innovation dans tous ses états. Le terme d'innovation induit en erreur, tant le tropisme de la technologie est fort. **L'innovation a profondément changé de nature.** La seule innovation technologique n'est plus garante de succès commercial, loin de là. L'innovation doit impérativement intégrer l'immatériel dans l'ensemble des process. **L'innovation immatérielle est devenue systémique, elle touche tous les aspects de la création :**

- Les premières étapes de la conception, en s'immergeant dans l'imaginaire du consommateur, afin d'inventer de nouveaux concepts
- Toute la chaîne de développement en permettant l'intégration d'univers différents (pluri disciplines, pluri technologies, croisement de l'esthétique et des techniques) et l'ouverture sur de nouvelles réalités
- Le produit final, en y intégrant une charge psychique et affective
- L'élaboration de nouveaux services, de plus en plus indispensable

L'innovation technologique ne doit pas être délaissée, mais elle doit s'enraciner dans les aspirations des consommateurs. Cet aspect est crucial pour l'avenir des Textiles Techniques. Le point central pour le Textile Habillement sera de densifier les transferts de technologie pour les PME, de favoriser les hybridations entre technologies différentes, de croiser les techniques avec la pure créativité, et de transposer des savoir faire existants dans de nouveaux domaines.

L'Etat, de son côté, devra fortement renforcer **la lutte contre la contrefaçon** qui est devenu un véritable fléau. Cette lutte comporte 2 volets : le renforcement de la législation existante en France et en Europe, des discussions avec la grande distribution pour l'intégrer sans ambiguïté dans une politique de respect de la propriété intellectuelle.

La chaîne logistique, notamment dans la filière Textile Habillement, se révèle un levier stratégique majeur. En effet, le client, le distributeur achètent in fine un service global, en plus d'un produit. Les entreprises du secteur doivent apprendre à collaborer sur des mêmes chaînes logistiques pour servir ses clients et les différents marchés qui vont émerger.

Le réseau de valeur. Un réseau de valeur est littéralement composé d'une myriade d'interfaces, de connexions, d'interactions entre des réalités différentes. Son développement, son enrichissement constitue un objectif stratégique en soi, pour le Textile Habillement, qui est en totale cohérence avec la mutation du consommateur. R2ITH constitue un modèle à élargir et à dupliquer.

DES AXES STRATEGIQUES CLASSIQUES

Au-delà des pistes originales évoquées, certains axes stratégiques classiques gardent toute leur pertinence : **le dynamisme commercial, principalement international, et la montée des compétences.**

La réalisation d'un plan stratégique ambitieux pour le Textile Habillement impose une **très forte montée des compétences humaines dans l'ensemble du Textile Habillement.** Le renforcement des compétences managériales constitue un passage critique de l'ensemble du plan stratégique. Le FORTHAC, l'OPCA très performant de la branche, pourrait puissamment aider à la réalisation de cette ambition, en se positionnant comme un véritable cluster de compétences pour l'ensemble du Textile Habillement.

EN CONCLUSION

Le Textile Habillement est un secteur magnifique, d'une incroyable richesse humaine, industrielle, technologique, créative. Il peut s'engager sur la voie d'une nouvelle Renaissance en sortant de son concept étroit de filière, en adhérant aux nouvelles aspirations des consommateurs. Il a des atouts indéniables à jouer, beaucoup d'acteurs en expriment la volonté farouche et déterminée. Ensemble, ils peuvent redresser ce superbe défi :

Le Textile Habillement, un secteur d'avenir pour la France