

RELOCALISATION ET MODE DURABLE



Mission réalisée sous l'égide du Comité stratégique de filière mode et luxe

Guillaume de SEYNES, président

Frédérique Gérardin, déléguée générale

Avec l'appui de

Maeva BESSIS, directrice générale, La Caserne

Hortense CHIDAINÉ, consultante, Kea & Partners

Céline CHOAIN, senior partner, Kea & Partners

Madeleine CUSINBERCHE, secrétaire générale, Savoir Faire Ensemble

Bastien DAGUZAN, directeur général, Paco Rabanne

Jean-Christophe GARBINO, directeur général, FashionCube

Guillaume GIBAUT, fondateur, Le Slip Français

Christian KINNEN, CR leader, FashionCube

Stéphanie NADJARIAN, Senior Partner, Kea & Partners

Karine RENOUIL-TIBERGHIE, dirigeante, La Manufacture de Layette, Tricots Jean Ruiz

John HOULDSWORTH, inspecteur des finances

MOT DU PRÉSIDENT

Je remercie la ministre de la transition écologique Brune POIRSON et madame la ministre chargée de l'industrie Agnès PANNIER RUNACHER d'avoir confié au Comité Stratégique de Filière (CSF) mode et luxe cette étude sur les perspectives de relocalisation et de soutien à la mode durable.

Cette mission a permis, par le nombre d'interlocuteurs sollicités et en dépit de la diversité de la filière et des difficultés liées à la crise sanitaire, de confirmer l'engagement fort de chacun sur ces sujets majeurs et dégager des convictions communes :

- l'intérêt pour la mode durable est une tendance de fond pour l'ensemble des segments de marché ;
- réinterroger son modèle économique est indispensable pour répondre aux nouveaux enjeux du marché ;
- promouvoir le *made in France*, c'est promouvoir l'image de la France, l'excellence de ses savoir-faire, et soutenir l'emploi et le développement locaux.

La crise sanitaire a montré à la fois la fragilité de chaînes d'approvisionnement mondiales (de produits finis mais aussi de tissus, d'accessoires, etc.) et la formidable capacité de la filière à collaborer et à s'adapter. Il s'agit maintenant de tirer parti de cet élan de manière durable.

Si le présent rapport se concentre sur le volet industriel de la filière et les relations entre marques et fabricant, il est important de rappeler le rôle fondamental de la distribution, lien avec le consommateur dont le dynamisme tire l'ensemble de la chaîne de valeur, et qui a été particulièrement touchée par les restrictions liées à la crise sanitaire.

Renforcer la part fabrication locale en favorisant la création et une industrie compétitive, c'est contribuer à atteindre les objectifs suivants :

- réduire la dépendance française à des chaînes de valeur mondiales, permettant de sécuriser à la fois les fabricants locaux (*sourcing* local de matière autant que possible) et certains approvisionnements devenus stratégiques (masques, vêtements professionnels pour le secteur médical) ;
- diminuer l'impact environnemental de la production, en recourant à une énergie peu carbonée et en garantissant le respect des normes environnementales les plus strictes au monde ;
- créer de l'emploi local (direct et indirect) et pérenniser des savoir-faire reconnus dans le monde entier ;
- renforcer la résilience du tissu industriel et artisanal français et européen, en favorisant la création d'écosystèmes d'entreprises solidaires.

Le rapport présente 36 propositions pour contribuer à structurer un écosystème encore plus durable et local, avec l'ambition de doubler à terme la part de *made in France* dans la consommation de TLC, pour atteindre 25 % des produits consommés.

1) Le prix reste le premier facteur d'arbitrage, et le premier frein à la relocalisation d'activités

La promotion du *made in France* implique un travail d'explication de son prix, à la fois pour les donneurs d'ordres et les consommateurs. Oui, le *made in France* est souvent plus cher, c'est le principal écart de compétitivité par rapport aux pays concurrents directs, Italie et Portugal en tête.

Cependant, plusieurs mesures peuvent permettre de diminuer, voire d'annuler cet écart :

- La proposition de valeur que peut offrir le *made in France* en comparant les coûts français aux coûts réels de la production délocalisée. Il faut donc soutenir et renforcer la diffusion des modèles de calculs des coûts complets directs et indirects.
- Trouver le bon équilibre entre volume de commandes et rentabilité pour les fabricants, en développant des commandes plus limitées mais suffisamment importantes pour être rentables, la production à la demande et les réassorts rapides. Une fabrication locale peut ainsi permettre de limiter invendus et soldes.
- Montrer aux consommateurs et aux acheteurs le vrai coût, mais aussi la vraie valeur du *made in France*, sans négliger l'exigence de qualité qui l'accompagne.

2) Le tournant de la mode durable est une opportunité pour les créateurs et les fabricants français et européens, à certaines conditions

L'évolution des attentes des consommateurs permet de valoriser une production locale moins polluante, socialement responsable et proposant des produits plus durables. Les consommateurs, sensibilisés à ces enjeux, demandent une information claire et transparente. Il s'agit notamment de :

- Fixer un cadre unifié, lisible et simple à mettre en œuvre pour assurer la traçabilité à chaque étape de la production (filature, tissage/tricotage, ennoblement, confection), en poursuivant les objectifs fixés à l'axe 5 du contrat de filière.
- Promouvoir un modèle valorisant la responsabilité sociale, la diminution de l'impact carbone et la durabilité des produits dans les négociations relatives à l'affichage environnemental.
- Soutenir les projets, les démarches innovantes de développement des matières naturelles locales (végétales et animales) ou recyclées.

3) La chaîne de valeur est une chaîne aussi forte que son maillon le plus faible

Pour réussir, un partenariat de long terme entre donneurs d'ordres et fabricants est indispensable. Il devra répondre au besoin de services et de souplesse exprimé par les donneurs d'ordres et au besoin de visibilité sur les commandes exprimées par les fabricants.

Nous proposons de :

- Favoriser, avec un renforcement du soutien public et de la filière, les projets de co-investissements industriels, avec un partage des risques et de la marge industrielle entre donneurs d'ordres et fabricants. De tels projets engagent les partenaires sur le long terme, garantissent des débouchés aux fabricants français et sont porteurs de créations d'emplois.
- Accompagner le développement d'outils de mise en relations de l'offre et de la demande, notamment la plateforme Savoir Faire Ensemble.

- Soutenir la création de réseaux d'industriels susceptibles d'offrir un plus large panel de services et de partager des ressources (commerciales, IT, logistique, etc.).
- Développer des dispositifs mutualisés, notamment pour le prototypage ou petites séries.

4) Si beaucoup des réponses appartiennent à la filière, la puissance publique peut et doit accompagner la transformation du secteur et la préservation des savoir-faire

Les programmes des investissements d'avenir et le plan France Relance apportent des sources de financement précieuses pour de nombreuses entreprises de la filière.

Nous avons identifié plusieurs axes complémentaires d'intervention publique :

- Être exemplaire dans la commande publique, en développant le sourcing local par les acheteurs publics et en systématisant les clauses d'achat responsable favorables aux producteurs français et européens : qualité et durabilité des matières, matières recyclées, conditions de production, impact environnemental, etc.).
- Développer les projets innovants d'industrialisation des filières de tri et de recyclage des déchets textiles d'habillement, linge de maison et chaussures en s'appuyant notamment sur Refashion, l'éco-organisme en charge de la filière de responsabilité élargie du producteur, et leur garantir un soutien renforcé. L'appel à projet dédié piloté par l'ADEME est un pas important, mais risque de ne pas être suffisant.
- Porter une voix commune dans les enceintes européennes pour défendre les intérêts de la filière française sur les sujets structurants comme la traçabilité.
- Dans la continuité du contrat de filière, renforcer les aides aux entreprises engagées dans des projets de formation interne et de reconversions professionnelles. La conservation des savoir-faire existants et l'accompagnement vers de nouveaux métiers innovants ou relocalisés sont indispensables au développement local de la filière.

Avec une volonté claire des dirigeants des entreprises donneuses d'ordres et un accompagnement à la transformation de l'ensemble de la filière vers une production plus efficiente, locale et durable, nous pourrions à la fois défendre le rayonnement de la mode et du luxe français et consolider notre leadership dans les filières innovantes comme le recyclage.

Je remercie l'ensemble des acteurs qui, par leurs travaux avec le rapporteur John HOULDSWORTH et les missionnés, Maeva BESSIS, Céline CHOAIN, Bastien DAGUZAN, Jean-Christophe GARBINO, Guillaume GIBault, Karine RENOUIL-TIBERGHIE, nous ont permis collectivement de réaliser ce travail.

Guillaume de SEYNES
Président du CSF mode et luxe

SOMMAIRE

MOT DU PRÉSIDENT.....	3
1. DES CHAINES DE VALEUR AUGMENTANT LA PART DE PRODUCTION EN FRANCE PEUVENT ETRE CONSTRUITES.....	3
1.1. La crise actuelle renforce la tendance à une consommation plus durable et réfléchie.....	5
1.1.1. <i>Une demande de consommation durable et de transparence qui se confirme, mais n'est pas forcément liée à une fabrication en France.....</i>	<i>5</i>
1.1.2. <i>Dans les prochaines années, des évolutions réglementaires pourront soutenir un changement des organisations et des modes de production.....</i>	<i>6</i>
1.2. Cette tendance renforce les opportunités de réindustrialisation, de relocalisation et de développement du <i>made in France</i>	7
1.3. Tirée par la demande de produits plus qualitatifs et l'augmentation de la part des matières locales ou recyclées, certaines étapes de la chaîne de valeur textile/habillement pourraient être davantage réalisées en France.....	9
1.3.1. <i>Mesurer la viabilité d'un renforcement de la part française dans la production implique une mesure des coûts intégrant l'ensemble des coûts internes et des externalités.....</i>	<i>10</i>
1.3.2. <i>Pour l'industrie textile.....</i>	<i>11</i>
1.3.3. <i>La production en France peut être compétitive en termes de coûts, à la condition de limiter les invendus et les ventes en soldes et de flexibiliser les réassorts.....</i>	<i>13</i>
1.3.4. <i>Pour les autres secteurs, l'enjeu est avant tout de maintenir la position française et les savoir-faire.....</i>	<i>18</i>
1.4. L'écoconception, le réemploi et le recyclage constituent des opportunités majeures de développement de filières industrielles françaises.....	19
1.4.1. <i>Si des technologies permettant d'intensifier le tri, le traitement et le recyclage des TLC usagés existent, le modèle économique d'une industrialisation du recyclage doit être précisé.....</i>	<i>19</i>
1.4.2. <i>Réaffirmer le soutien public à l'industrialisation des filières de recyclage et de réemploi et au développement de ces fonctions dans les entreprises.....</i>	<i>20</i>
1.4.3. <i>Les mesures de soutien aux filières des matières françaises et aux nouvelles sources potentielles de matières permettant de diminuer l'impact environnemental de la production apparaissent nécessaires.....</i>	<i>22</i>

2. ACCOMPAGNER L'ENGAGEMENT DES CONSOMMATEURS EN FAVEUR D'UNE PRODUCTION PLUS LOCALE ET DURABLE	25
2.1. Développer l'engagement client via la RSE et un gain de valeur du <i>made in France</i>	25
2.2. Les pouvoirs publics ont un rôle d'information des consommateurs, mais aussi de défense des intérêts des entreprises françaises et d'accompagnement des entrepreneurs.	27
3. FAVORISER LES RELATIONS PERENNES ENTRE DONNEURS D'ORDRES ET FABRICANTS ET OUVRIR LA PRODUCTION FRANÇAISE A DE NOUVEAUX MARCHES.....	30
3.1. Faciliter l'intermédiation entre les acteurs de la chaîne et la constitution de réseaux entre marques et fabricants.....	30
3.1.1. <i>Développer les outils de mise en relation à chaque étape de la chaîne de production</i>	31
3.1.2. <i>Savoir Faire Ensemble, une initiative ambitieuse d'aide à la mise en relation</i>	32
3.1.3. <i>Développer les fonctions commerciales et l'offre de services, et la connaissance mutuelle entre les différents acteurs de la chaîne</i>	34
3.1.4. <i>Soutenir les projets de co-investissements dans des outils industriels durables</i>	37
3.2. Comment mieux sécuriser les fabricants et les industriels ?.....	37
3.2.1. <i>La grande distribution et les distributeurs spécialisés sont susceptibles de contribuer au développement de filières françaises, si plusieurs conditions sont respectées</i>	37
3.2.2. <i>S'il est difficile d'envisager une évolution substantielle des règles de la commande publique, il apparaît indispensable d'accompagner les acheteurs publics, au même titre que les acheteurs privés, pour favoriser le sourcing français et faciliter l'accès des PME à la commande publique.</i>	39
4. ACCOMPAGNER LA MODERNISATION DE L'APPAREIL PRODUCTIF, LES PROJETS DE REINDUSTRIALISATION ET LE DEVELOPPEMENT DE FILIERES INNOVANTES	42
4.1. Accompagner les entreprises porteuses de projets d'investissement	42
4.2. Faciliter la formation interne et l'acquisition de nouvelles compétences	44
4.2.1. <i>Renforcer les actions de formation internes dans l'industrie et la confection</i>	44
4.2.2. <i>Développer l'offre à destination de l'encadrement des entreprises industrielles</i>	45
SYNTHÈSE DES PROPOSITIONS.....	46

1. Des chaînes de valeur augmentant la part de production en France peuvent être construites

Aujourd'hui, **87 % des produits de l'industrie du textile, de l'habillement, du cuir et de la chaussure consommés en France sont importés¹**. Il s'agit d'un des secteurs économiques reposant le plus sur l'importation de produits fabriqués, alors que l'industrie du luxe française, appuyée par un réseau de façonniers d'exception, est la première exportatrice dans le monde, contribuant à faire rayonner l'image du pays par la mode et le luxe.

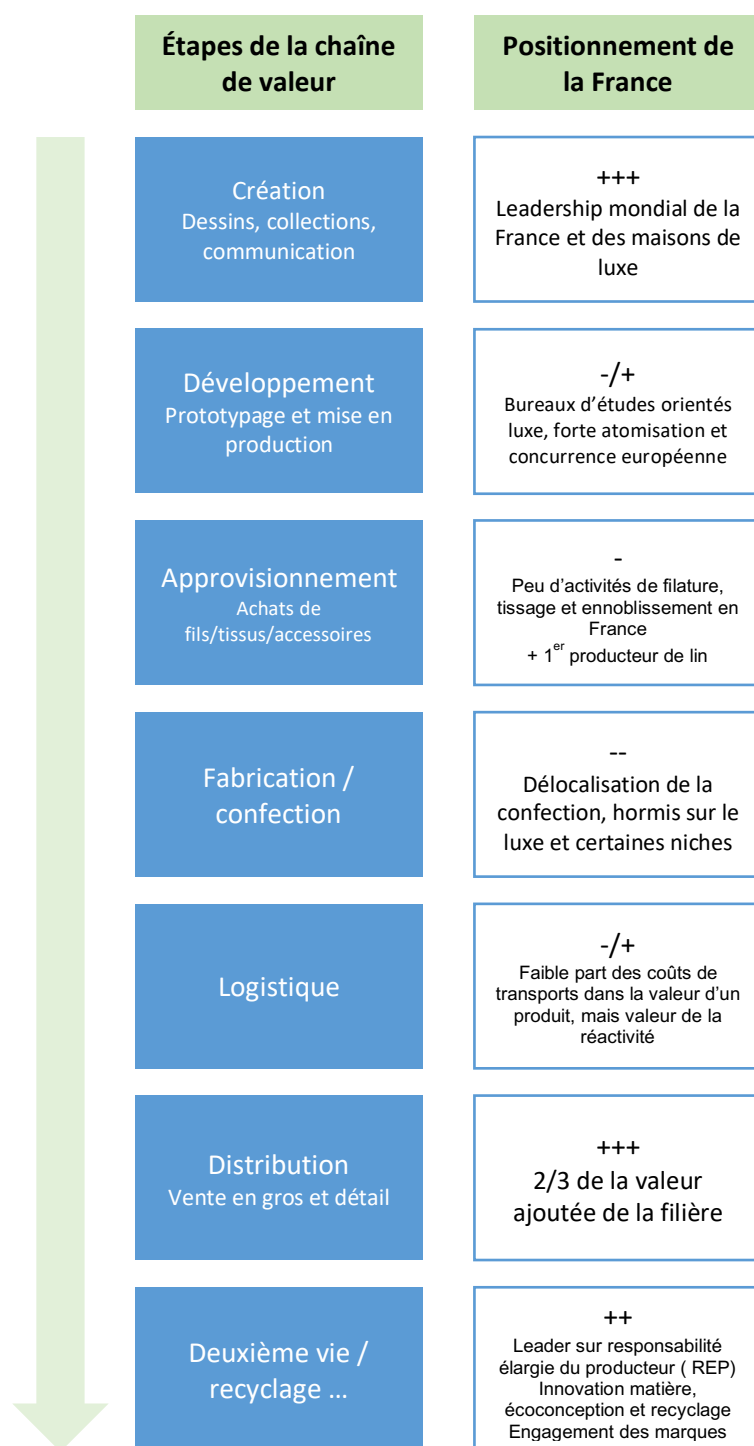
Si la France est bien positionnée à certaines étapes-clé des chaînes de valeur, l'essentiel de celle-ci se trouve hors du territoire, hormis pour les activités de création et la distribution des produits.

Évaluer le potentiel de renforcement de la part de production française dans les chaînes de valeur de la filière implique au moins deux étapes d'objectivation :

- ♦ **l'objectivation du potentiel de demande**, national et à l'export, pour des produits *made in France*, et de l'élasticité-prix de cette demande ;
- ♦ **l'objectivation des avantages comparatifs dont peut bénéficier la France**, en particulier par rapport à des concurrents proches (Europe du sud et de l'est, Turquie, Maghreb). **Il s'agit ainsi d'agir sur les leviers de compétitivité-coûts et hors coûts de la production en France.**

¹ Cf. *Insee Première*, n°1756, juin 2019.

Graphique 1 : Positionnement de la France à différentes étapes de la chaîne de valeur textile/habillement



1.1. La crise actuelle renforce la tendance à une consommation plus durable et réfléchie

1.1.1. Une demande de consommation durable et de transparence qui se confirme, mais n'est pas forcément liée à une fabrication en France

La première condition du développement de chaînes de valeurs accordant une place plus importante au *made in France* est l'existence d'une **demande des consommateurs** pour les avantages apportés par cette production locale.

La crise sanitaire a révélé la **fragilité de chaînes d'approvisionnement mondiales** et semble accélérer l'évolution des préférences de nombreux consommateurs vers des productions plus **locales et durables**, qui ne se traduit cependant pas systématiquement dans la consommation réelle.

1) *Le made in France justifie une hausse de prix pour une part minoritaire de la population*

En 2017 un sondage Statista montrait que 38 % des français se déclaraient prêts à payer plus cher un vêtement fabriqué en France². Cette proportion variait selon le sexe (34 % des femmes et 41 % des hommes) et le revenu annuel net (de 29 % pour moins de 20 000 € à 52 % pour plus de 50 000 €, sachant que la médiane des salaires nets se situait à environ 27 000 € en 2019).

Cette situation n'apparaît pas immédiatement favorable, d'autant plus dans un contexte de diminution de la part des dépenses d'habillement/chaussures dans les dépenses des ménages. Celles-ci représentent en 2019 3,5 % des dépenses ou 670 € par habitant, soit une baisse de 27 % en valeur en quinze ans.

2) *L'achat responsable apparaît plus porteur que le seul made in France, mais une fabrication locale est fortement associée au respect de critères sociaux et environnementaux*

Néanmoins, il existe en France une **demande croissante** pour des produits dits « responsables ». En 2018, un sondage réalisé par l'institut Harris Interactive³ montrait que plus des trois quarts des français estimaient consommer « plutôt » de manière responsable, qu'il s'agissait d'un changement de consommation pérenne pour 80 % d'entre eux, et que **près de 60 % étaient prêts à payer plus cher un produit responsable**.

Attention, **ce surcoût ne doit selon ce sondage pas dépasser 10 % pour être acceptable**. On peut noter qu'en quinze ans, la part de personnes prête à payer plus cher a augmenté de 20 %, et que le surcoût acceptable a doublé.

En outre, si le lieu de fabrication n'est pas déterminant dans le caractère « responsable » d'un produit (les conditions de fabrication et les matières utilisées étant plus importantes), **la production locale comme facteur de responsabilité environnementale apparaît plus forte en France que dans d'autres pays**⁴.

² <https://fr.statista.com/statistiques/756292/payer-plus-cher-vetement-fabrique-en-france-par-revenu/>

³ Sondage Harris Interactive pour *Les zooms de l'observatoire Cetelem* réalisé en février 2018 auprès d'un échantillon représentatif de 1001 personnes.

⁴ Selon une étude de l'IFM réalisée en 2019 auprès d'un échantillon représentatif de 5 000 personnes, près de 80 % des français considère qu'une fabrication locale est responsable, contre 71 % des allemands et 65 % des italiens.

- 3) *Le développement du marché de la seconde main renforce les exigences en matière de qualité et de durabilité des produits.*

Acheter moins mais mieux, acheter pour pouvoir revendre et acheter d'occasion implique de bénéficier de garanties renforcées de qualité et de durabilité. Le marché de la seconde main est en forte croissance (39 % des français ont acheté un vêtement d'occasion en 2019, contre 15 % en 2009, et le marché mondial de la seconde main croît de 12 % par an). Il y a donc un intérêt direct pour les marques de valoriser la durabilité des produits, le potentiel de revente étant de plus en plus important pour une partie des consommateurs.

Ainsi, il existe un contexte favorable à la production locale, à la condition de respecter plusieurs conditions :

- ◆ Un **surcoût limité**, celui-ci pouvant être croissant avec le niveau de gamme ;
- ◆ Des **engagements RSE clairs** et accompagnés d'informations quantifiées et transparentes ;
- ◆ Le respect d'exigences de **qualité et de durabilité**.

Proposition n° 1 : Mesurer l'impact de la crise sanitaire sur les pratiques de consommateurs en menant une enquête sur l'appétence pour le made in France, le made in Europe et l'élasticité-prix de la demande de produits français pour différentes gammes de produits TLC, afin de compléter les études réalisées en 2018 et 2019.

1.1.2. Dans les prochaines années, des évolutions réglementaires pourront soutenir un changement des organisations et des modes de production

En plus des évolutions du contexte du commerce international et de la demande d'au moins une partie des consommateurs, des obligations réglementaires pourront inciter les entreprises à revoir leur organisation.

La loi du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire (loi AGECE) prévoit **l'interdiction de l'élimination des invendus** au 31 décembre 2021 pour les filières textile-linge-chaussures (TLC). Cette disposition pourra inciter les producteurs et les distributeurs à **adapter leurs modes de production** afin de limiter les invendus et à développer les filières de réemploi et de recyclage des produits.

En outre, les travaux actuels relatifs à l'affichage social et environnemental risquent de **renforcer considérablement les obligations des acteurs** de la filière en matière

- ◆ de traçabilité des matières et des processus de production ;
- ◆ d'information des consommateurs finaux.

Pour rappel, l'Union européenne (UE) a engagé depuis 2013 des travaux sur la performance environnementale des produits (*product environmental footprint*, ou PEF), qui doivent aboutir à un cadre commun de régulation de l'affichage environnemental (périmètre et modalités d'évaluation et règles d'affichage). L'article 15 de la loi AGECE prévoit ainsi de rendre obligatoire, sous conditions, l'affichage environnemental ou environnemental et social, une fois un cadre réglementaire européen adopté.

Si ce cadre ne verra pas le jour avant plusieurs années (les travaux préparatoires étant prévus jusqu'à fin 2022, avant d'engager d'éventuels travaux réglementaires), cette perspective incite les entreprises à organiser à la fois la traçabilité de leur production et l'information des consommateurs.

Sans préjuger des différentes méthodes et technologies de traçabilité, **un recentrage de la production et du sourcing des matières en France et en proche import peut faciliter le respect des exigences RSE et de traçabilité.**

Encadré 1 : PEF et affichage environnemental

L'enjeu de ces travaux est de définir le cadre de l'affichage environnemental dans les secteurs de l'habillement, de la maroquinerie et de la chaussure..

Il s'agit de définir une méthodologie multicritères commune de calcul de l'empreinte environnementale des produits, en spécifiant des règles communes par catégorie de produit et des référentiels d'évaluation.

L'Union européenne a confié l'animation des travaux à un secrétariat technique coordonné par la *Sustainable Apparel Coalition* (SAC), qui regroupe des acteurs internationaux majeurs du textile et de l'habillement.

À l'été 2020, il existe 14 membres votants au secrétariat technique du PEF, dont plusieurs grandes structures internationales (Inditex, SAC, IWTO) et 4 français⁵ (ADEME, Re-fashion, FHCM, Decathlon), 5 membres non votants (fédérations industrielles au niveau européen) et des observateurs (ONG, institutions européennes).

Le travail de spécification doit durer jusqu'en juin 2022

L'enjeu est triple, le cadre des règles portant à la fois sur :

- la définition des catégories et des sous-catégories de produits (avec un objectif d'équilibre entre précision des catégories et multiplication du nombre de spécification) ;
- le périmètre de la mesure de l'empreinte environnementale (cycle de vie du produit, mesure du réemploi possible, etc.) ;
- les modalités de mesure de l'empreinte.

Il n'existe pas de consensus naturel sur ces différents points, en l'absence d'intérêts convergents des différents acteurs au niveau européen. Pour porter les positions des entreprises françaises, l'ADEME a mis en place un groupe de travail ouvert chargé de définir et faire remonter les besoins et les amendements des entreprises françaises, en répondant aux appels à contributions du secrétariat technique du PEF.

Ainsi, le secrétariat technique du PEF a lancé un premier appel à contributions fin septembre pour un rendu le 1^{er} octobre 2020, au sujet de l'inclusion de critères de durabilité des produits d'habillement et de chaussures et de la mesure de ce paramètre.

1.2. Cette tendance renforce les opportunités de réindustrialisation, de relocalisation et de développement du *made in France*

Le contexte apparaît favorable aux projets industriels visant à augmenter la part de fabrication française de la filière mode & luxe : demande des consommateurs, évolutions réglementaires, plan de relance, nécessité de réduire la dépendance à des sources d'approvisionnement lointaines, etc.

Pour mener ces démarches à bien, la France dispose de plusieurs atouts, qui ne doivent pas amener à négliger les importantes zones de risques, dont certaines ont largement contribué aux vagues de délocalisations constatées dans les années 1990 et 2000.

⁵ Des entreprises françaises sont également représentées par des groupements membres votants, notamment la SAC.

Tableau 1 : Matrice SWOT de la chaîne de valeur du textile made in France

Forces	Faiblesses
▪ Fabricants et marques reconnues internationalement ▪ Expertise technique, savoir-faire et positionnement haut de gamme ▪ Maîtrise du processus conception/fabrication ▪ Maillage territorial des entreprises ▪ Forte croissance du luxe, de la maroquinerie et de la bijouterie	▪ Dépendance à d'autres pays pour les approvisionnements (luxe : Italie et Japon, autres : Asie et Euromed) ▪ Besoin d'investissement dans de nouveaux outils productifs (filature, ennoblissement, tissage et tricotage, tannerie, fabrication chaussure et maroquinerie), avec une base industrielle touchée par des vagues de délocalisations ▪ Relativement faible intégration verticale hors luxe ▪ Coûts de production important, en particulier de la main d'œuvre industrielle ▪ Délais de conception et mise en production pouvant être importants
Opportunités	Menaces
▪ Demande de proximité et de durabilité par les consommateurs français et internationaux ▪ Évolution progressive des modèles d'achat et de création des collections des donneurs d'ordres vers plus de réactivité et de durabilité ▪ Nouvelles technologies porteuses de gains de productivité et de réactivité (prototypage 3d, numérisation des chaînes de production, etc.) ▪ Mise en réseau des acteurs, notamment pour la production de masques textiles ▪ Potentiel de <i>time to market</i> court (proximité, production à la demande pour le tricotage)	▪ Concurrence hors-coûts d'acteurs européens et méditerranéens (savoir-faire, flexibilité, qualité) ▪ Risque de perte de savoir-faire (renouvellement des compétences) ▪ Conséquences économiques de la crise sanitaire

Source : Mission.

Les deux principaux freins à la relocalisation sont bien identifiés :

- ♦ un **coût du travail plus important en France** que dans la majorité des pays concurrents. Cet écart de coût de main d'œuvre, particulièrement avec l'Asie, est un facteur structurel de long terme pour une industrie riche en main d'œuvre (pour mémoire, le rapport entre le coût de confection France et Euromed est de 4,5 en moyenne)⁶. Cet écart est moins sensible pour les activités à plus faible intensité de main d'œuvre : filature, tissage, tricotage et ennoblissement ;
- ♦ la **difficulté à faire émerger des projets industriels de relocalisation**, l'enjeu n'étant pas tant de ramener des activités délocalisées durant les décennies précédentes que d'accompagner la création de **nouvelles activités** tirant parti des atouts de la France. Ces projets peuvent également consister en des relocalisations partielles d'activités.

Pour faire émerger ces projets, il apparaît indispensable de :

- ♦ donner aux industriels et à leurs sous-traitants la **visibilité nécessaire à l'engagement d'investissements** pouvant être importants (outils de production) et à l'évolution des organisations (recrutement, formation, évolution des processus) ;
- ♦ accompagner la **mise en réseau des acteurs** tout au long de la chaîne de production ;
- ♦ montrer le **potentiel de gains** lié à ces projets industriels.

1.3. Tirée par la demande de produits plus qualitatifs et l'augmentation de la part des matières locales ou recyclées, certaines étapes de la chaîne de valeur textile/habillement pourraient être davantage réalisées en France

La chaîne de valeur cible d'une production *made in France* doit répondre à **quatre enjeux majeurs**, face auxquels les acteurs français sont diversement armés :

- ♦ **valoriser le savoir-faire et la qualité** des produits français ;
- ♦ **optimiser la compétitivité-coûts**, sans nécessairement chercher à concurrencer des pays à très faibles coûts de main d'œuvre ;
- ♦ offrir un **niveau de service élevé** à ses clients (aide au développement et à la mise en production, fabrication et distribution à la demande, délais de livraison) ;
- ♦ concrétiser des **engagements environnementaux et sociaux** (écoconception, *sourcing* de matières responsables, conditions de production, réemploi et recyclage).

Dans tous les cas, si **le 100 % *made in France* n'apparaît pas envisageable pour l'ensemble de l'activité**, il existe également des opportunités de développement des chaînes de valeurs européennes et euro-méditerranéennes.

En effet, la production Euromed dispose de plusieurs avantages :

- ♦ des **coûts de production de plus en plus proches de ceux de l'Asie**, en particulier de la Chine ;
- ♦ des **délais et des conditions de livraisons plus sûres** (pour les tissus d'origine Euromed), dans un contexte où la dépendance à des fournisseurs lointains a été un facteur aggravant de la crise. Ces délais réduits facilitent également les réassorts ;
- ♦ pour l'Union européenne et l'espace économique européen, la possibilité d'appliquer la **préférence communautaire pour certains marchés publics** (défense et sécurité en particulier).

⁶ Rapport FACIM, *L'écosystème FACIM de la protection individuelle*, 7 septembre 2020

1.3.1. Mesurer la viabilité d'un renforcement de la part française dans la production implique une mesure des coûts intégrant l'ensemble des coûts internes et des externalités

Le coût des produits vendus (*Cost of goods sold, COGS*), servant de base au calcul de la marge brute de l'entreprise, est l'indicateur le plus répandu de mesure des coûts de production dans la filière. N'incluant que les coûts directs, **cet indicateur ne permet pas de rendre compte de l'ensemble des coûts**, ni de l'ensemble des leviers d'amélioration de la marge.

De fait, il **défavorise la production française pour les activités à forte intensité de main d'œuvre** directe, comme la confection.

Un calcul le plus précis possible de la marge réelle de l'entreprise, incluant l'ensemble des coûts directs et indirects d'une collection, est un préalable fondamental à toute comparaison entre une production en France et une production délocalisée.

Ainsi, un indicateur *a priori* plus pertinent pourrait intégrer, sur le périmètre d'une série ou d'une collection :

- ◆ les coûts directs déjà pris en compte dans le COGS ;
 - matières ;
 - main d'œuvre directement liée à la production ;
 - fourniture et coûts de fonctionnement de la ligne de production ;
 - transports ;
 - droits de douane ;
- ◆ les coûts indirects *a priori* peu dépendants du lieu de production ;
 - création / R&D ;
 - marketing ;
 - fonctions support marque ;
- ◆ les coûts indirects dépendant du lieu de production et des conditions de livraison et distribution ;
 - échantillonnage et prototypage ;
 - démarques ;
 - stocks ;
 - traitement des invendus et des produits défectueux ;
 - communication / marketing sur les fins de séries ;
 - ventes manquées par manque de réassorts le cas échéant ;

Cette valorisation devrait être accompagnée d'une valorisation du coût environnemental d'une collection, par exemple en termes d'impact carbone.

Il apparaît important que la filière se dote d'un outil partagé de calcul des coûts, accessible gratuitement ou à prix réduit pour les entreprises intéressées. Cet outil devra à la fois proposer des matrices de coûts directs et indirects et permettre de moduler ces coûts en fonction de critères de réactivité, de taux d'invendus, de démarques, etc.

En parallèle, la prestation d'accompagnement à la pré-industrialisation et à la relocalisation industrielle proposée par Bpifrance pourra être utilisée pour approfondir ce travail. Celle-ci a vocation à aider les chefs d'entreprise à cartographier leurs chaînes de valeurs - approvisionnement clients et fournisseurs -, définir leurs stratégies de relocalisation de tout ou partie de leur production en France et de la mettre en œuvre et pourrait utilement faire intervenir les partenaires de la filière tels que les centres techniques industriels et le Centre européen des textiles innovants (CETI)...

Encadré 2 : Hackathon du *Made in France* et démonstrateur de coûts

À l'occasion du salon Première Vision du Made in France, organisé à Paris les 1^{er} et 2 septembre 2020, la Maison du Savoir-Faire et de la Création (MSFC), pilotée par l'UFIMH et financée par le DEFI, a organisé le Hackathon du *Made in France*. Cette initiative visait à faire travailler ensemble donneurs d'ordres et fabricants, pour identifier les freins au développement de la production en France et réfléchir sur des *business cases* concrets, avec l'appui de prestataires experts (La Fabrique, Tekyn, Crystalchain, Fashion Green Hub, Lectra, Leherpeur Paris). Le but était de mettre en lumière les conditions d'une fabrication française rentable, susceptible d'inciter les marques à faire évoluer leur *sourcing*.

Pour affiner le coût réel de la fabrication en France, les entreprises ont utilisé un démonstrateur de coûts développé par le Centre Européen des Textiles Innovants (CETI).

Ce démonstrateur permet, à partir de données fournies par les entreprises, de calculer trois matrices de coûts :

- le coût d'un produit ou d'une collection, en comparant trois zones de *sourcing*, France, Méditerranée, Asie, afin de comparer les taux de marge réels ;
- le coût de revient industriel entre coût de main d'œuvre et coût matière, selon différentes hypothèses de productivité du travail ;
- le coût-minute de fabrication, selon différents paramètres d'équipement et de productivité des façonniers.

Ce démonstrateur est un exemple d'outil pouvant permettre à la fois d'affiner la vision qu'ont les entreprises de leurs propres coûts, mais aussi de comprendre les structures de coût et les contraintes de leurs partenaires, fournisseurs et clients.

En parallèle, la MFSC pilote un projet de démonstrateur de traçabilité via le recours à une *blockchain* dédiée.

Source : DEFI.

Proposition n° 2 : Diffuser un outil partagé de détermination du coût complet d'une production/collection, s'appuyant sur des matrices des calculs de coûts directs et indirects les plus précis possibles, permettant d'objectiver le niveau de compétitivité-prix de la production en France et réaliser une analyse comparée fondée des chaînes de valeurs France/Europe/Euromed/reste du monde.

La filière, par le biais des CPDE, pourrait prendre en charge une part des coûts associés selon les capacités financières des marques.

1.3.2. Pour l'industrie textile

Le textile de demain sera technologique, créatif, durable et personnalisé, pour répondre aux exigences des clients et consommateurs. Composée à 93 % de PME situées sur tout le territoire, la filière doit d'abord investir pour (re)trouver un niveau de compétitivité indispensable au maintien la production en France pour ensuite favoriser la relocalisation d'autres maillons. L'objectif est d'aboutir à la maîtrise de la chaîne de valeur depuis la matière première jusqu'à la production, en prenant en compte le consommateur final et la fin de vie des produits.

Pour mémoire, en France, l'industrie textile/cuir représente selon l'Insee plus de 100 000 salariés en 2015, avec un volume de production de 16,4 Md€.

Tableau 2 : État des lieux des principales étapes de production textile industrielle en France

LA FILATURE EN FRANCE

ETAT DES LIEUX	ACTIFS / FORCES EN PRESENCE
NOMBRE D'ACTEURS : 188 EFFECTIFS : 2 807 CHIFFRE D'AFFAIRES HT : 729,5 M€ TENDANCES : +23% en 2019 (revalorisation des prix) TAUX D'EXPORTATION : 50% IMPLANTATION : Auvergne-Rhône-Alpes, Grand-Est, Hauts-de-France, Occitanie	NIVEAU DE COMPÉTITIVITÉ Compétitif sur les fils à haute technicité NIVEAU DE CONCENTRATION 4 premiers acteurs produisent 30% du marché DEGRÉ D'AUTOMATISATION Un métier déjà automatisé Prochaine étape : numérisation (usine 4.0) DEGRÉ D'ÉLASTICITÉ Un positionnement plutôt technique et haut-de-gamme NATURE ET MONTANT DES INVESTISSEMENTS : mise à niveau et modernisation du parc ; machines connectées
ENJEUX ET POTENTIELS DE RELOCALISATION	PISTES D' ACTIONS
- Demande de marché sur les tissus techniques/ intelligents - Segments à fort potentiel de croissance : fil à haute technicité et prototypage - Demande de petites séries - Enjeu d'éco-conception (circuit court, durabilité, santé des consommateurs)	- Subventionner la R&D sur les fils à haute technicité ou issus du recyclage - Inciter les acteurs à investir sur la modernisation de leur parc (machines polyvalentes et rapides à régler) - Développer les bassins régionaux (renforcement des existants et nouveaux acteurs) Court-terme - Favoriser le travail en réseau des filateurs français (jouer la complémentarité face aux donneurs d'ordres) - Cibler les premiers investissements machines sur le prototypage (gain de rapidité dans la création et l'innovation)

LE TISSAGE EN FRANCE

ETAT DES LIEUX	ACTIFS / FORCES EN PRESENCE
NOMBRE D'ACTEURS : 318 EFFECTIFS : 7 126 CHIFFRE D'AFFAIRES HT : 1 503,7 M€ TENDANCES : -2,1% en 2019 TAUX D'EXPORTATION : 43% IMPLANTATION : Auvergne-Rhône-Alpes, Hauts-de-France, Grand-Est, Pays de la Loire, Occitanie, Ile-de-France	NIVEAU DE COMPÉTITIVITÉ Compétitif notamment grâce au textile technique (40% de la production française) NIVEAU DE CONCENTRATION Plutôt élevé. Taille des entreprises supérieures aux autres métiers (30 salariés en moyenne) DEGRÉ D'AUTOMATISATION Difficultés à investir DEGRÉ D'ÉLASTICITÉ Une activité présente sur tous les segments NATURE ET MONTANT DES INVESTISSEMENTS : automatisation et numérisation (usine 4.0)
ENJEUX ET POTENTIELS DE RELOCALISATION	PISTES D' ACTIONS
- La France peu compétitive sur les coûts de production - Forte concurrence européenne (CA France : 25% du CA Italie) - Nouveaux marchés : textile à forte valeur ajoutée (textile connecté, à usage médical...), services (prototypage...) - Tendance des circuits courts (proximité et réactivité)	- Développer la traçabilité du tissu (matière, défauts) - Valoriser le circuit court made in France / Euromed, gage de réactivité - Investir en R&D pour des tissus à haute valeur ajoutée - Soutenir l'innovation sur les processus de production Court-terme - Favoriser le travail en réseau des tisseurs (sous-traitance en cas de volume) - Valoriser les écolabels

LE TRICOTAGE EN FRANCE

ETAT DES LIEUX	ACTIFS / FORCES EN PRESENCE
NOMBRE D'ACTEURS : 106 EFFECTIFS : 779 CA (HT) : 132,5 M€ IMPLANTATION : Auvergne Rhône-Alpes, Grand-Est, Hauts-de-France, Occitanie, Bretagne	NIVEAU DE COMPÉTITIVITÉ Qualité, savoir-faire reconnu, réactivité, agilité, innovation NIVEAU DE CONCENTRATION Faible ; de nombreux petits acteurs DEGRÉ D'AUTOMATISATION Élevé ; forte évolution technologique, tricotage 3D DEGRÉ D'ÉLASTICITÉ Présent sur tous les segments NATURE ET MONTANT DES INVESTISSEMENTS : Métier à tricoter neuf : 70-90 000 €. Pour un atelier rentable, a minima 10 métiers à tricoter Métier d'occasion : 25-35 000 €. 2 pers peuvent faire 1,5 M€ CA (10 machines)
ENJEUX ET POTENTIELS DE RELOCALISATION	PISTES D' ACTIONS
Acteurs existants positionnés soit sur marché de niche (layette 0-1 mois), soit marché technique Difficulté à obtenir des marchés (alors que mêmes machines à l'étranger, mêmes fils, peu de main-d'œuvre) Enjeux d'innovation, faire des produits à forte valeur ajoutée (respirabilité, maille technique...)	- Inciter les donneurs d'ordres à passer commande auprès des tricoteurs français (crédit d'impôt ?) - Aide de l'Etat sur l'investissement machine Court-terme - Se focaliser sur des produits faciles à produire (ex : bonnet) avec peu de temps main-d'œuvre

Le tricotage bénéficie d'une intensité de main d'œuvre inférieure à la confection, ce qui limite le désavantage comparatif de la France par rapport à des pays dont les coûts de main d'œuvre sont inférieurs.

Les produits tricotés sont susceptibles de bénéficier à plein des évolutions technologiques liés à l'outil productif et aux processus industriels, étant fortement capitalistique. Il agit de répondre à l'enjeu de réduire le coût minute des produits et de flexibiliser les chaînes de production.

L'ENNOBLISSEMENT EN FRANCE

ETAT DES LIEUX	ACTIFS / FORCES EN PRESENCE
NOMBRE D'ACTEURS : 554 EFFECTIFS : 1 532 CHIFFRE D'AFFAIRES HT : 193,2 M€ TENDANCES : +3% TAUX D'EXPORTATION : 19% IMPLANTATION : Auvergne Rhône-Alpes, Hauts-de-France, Grand-Est, Occitanie, Pays de la Loire	NIVEAU DE COMPÉTITIVITÉ Compétitif sur des segments de niche (luxe, technicité) DEGRÉ D'AUTOMATISATION Faible automatisation NIVEAU DE CONCENTRATION De nombreux établissements très éclatés (40% des établissements textiles, 25% des effectifs salariés) DEGRÉ D'ÉLASTICITÉ Une activité qui touche tous les segments NATURE ET MONTANT DES INVESTISSEMENTS : procédés d'ennoblissement éco-responsables et protégeant la santé du consommateur et des employés
ENJEUX ET POTENTIELS DE RELOCALISATION	PISTES D' ACTIONS
Secteur peu écologique Enjeu de santé et sécurité du consommateur (matières polluantes utilisées) Savoir-faire français	Développer le label Entreprise du Patrimoine Vivant pour les acteurs de l'ennoblissement Favoriser les partenariats entre acteurs Court-terme Subventionner les innovations écologiques et répondant aux problématiques de santé du consommateur et de l'employé

Certaines méthodes d'ennoblissement sont polluantes, avec un risque particulier de surinterprétation réglementaire apportant un niveau de protection maximum pour les consommateurs et l'environnement français, mais pouvant les désavantager vis-à-vis de concurrents européens appliquant strictement la réglementation, ou d'entreprises extra-européennes soumises à des normes moins strictes.

1.3.3. La production en France peut être compétitive en termes de coûts, à la condition de limiter les invendus et les ventes en soldes et de flexibiliser les réassorts

Dans la confection, **la production à la demande pourrait permettre d'augmenter la viabilité du *made in France***, notamment via des réassorts de collections et les produits à faible intensité de main d'œuvre. Il s'agit également de faciliter le financement des collections en limitant les décaissements en amont et en lissant la trésorerie tout au long de la vie d'une collection.

L'importance fondamentale du geste dans les activités de confection réduit le potentiel de réindustrialisation en France. Celle-ci limite en effet les gains de productivité liés à l'automatisation et à la robotisation que l'on peut observer pour le tissage ou le tricotage.

Ce constat est également partagé dans des activités comme la maroquinerie ou la bijouterie-joaillerie, fondés sur une forte expertise artisanale.

Le modèle un opérateur pour une machine reste dominant dans la confection, alors que le coût de la main d'œuvre représente, pour la confection d'un jean par exemple, environ 70 % du coût de revient, contre par exemple 40 % au Maroc ou 20 % au Pakistan (sans compter un prix de revient total inférieur de respectivement 42 % et 63 %).

À partir de ce constat, plusieurs approches peuvent être favorisées :

- ♦ **investir prioritairement le haut de gamme** et les produits nécessitant une expertise et des savoir-faire justifiant un coût du travail élevé ;
- ♦ **privilégier les produits nécessitant peu de temps à confectionner**, afin d'optimiser la part du coût du travail dans la structure de coûts du produits et de limiter le désavantage comparatif de la production en France ;
- ♦ **jouer sur les leviers de compétitivité hors-coûts.**

En particulier, le nombre important de petites unités industrielles réparties sur le territoire peut accompagner les besoins de réactivité, notamment en termes de délais de livraison, des donneurs d'ordres.

C'est pourquoi un *focus* prioritaire sur le recours aux producteurs français pour des **commandes nécessitant de la souplesse** (ajustement des couleurs, matières, quantités, etc.) ou via un **double sourcing pour les besoins en réassorts** des marques peut être envisagé.

Attention, un tel modèle n'apparaît viable qu'à condition de trouver un **équilibre entre volume global de commandes et flexibilité** du fabricant satisfaisant pour l'ensemble des parties.

Proposition n° 3 : Dans une logique de diminution des invendus et de lissage de la trésorerie, développer le recours aux producteurs français soit pour des commandes initiales plus limitées accompagnées de réassorts, soit, dans une logique de double sourcing, pour faciliter le réassort des collections. Afin d'éviter de transférer le risque d'invendus sur le producteur, privilégier la réservation de capacités de production annuelles, avec une souplesse sur les produits à réassortir.

Un premier travail de modélisation des coûts de production montre qu'une fabrication en France peut être économiquement avantageuse, mais est très dépendante à la fois du taux d'invendus (résiduel), du prix de vente réel (en comptant les remises) et de la capacité à réaliser des réassorts rapides en cas de demande supplémentaire.

Encadré 3 : Méthodologie de calcul des coûts de confection d'un produit

Ce calcul tient compte de l'ensemble des coûts directs de confection d'une robe :

- Achat du tissu
- Main d'œuvre
- Fournitures (accessoires et fournitures pour la production)
- Transport
- Droits de douanes (si applicables).

À ces coûts sont ajoutés les éléments suivants :

- Coût des invendus (résiduel)
- Coûts des démarques
- Le cas échéant, coûts et recette des réassorts.

Les variables suivantes sont appliquées, qui permettent de comparer trois zones géographiques (France, euromed, Asie) et deux modes de production (classique et à la demande).

	France à la demande	France classique	Euromed à la demande	Euromed classique	Asie classique
Résiduel	2 %	10 %	12 %	20 %	25 %
Écoulement avant soldes	90 %	80 %	75 %	70 %	60 %
Démarque moyenne	17 %	19,3 %	20,6 %	22,1 %	25 %
Ventes supplémentaires (réassorts)	25 %	15 %	12 %	5 %	0 %

Source : Tekyn, Kea Partners.

Tableau 3 : Exemples de comparaison des marges finales pour la confection d'une robe en France, avec une confection classique ou à la demande (pour les réassorts)

France classique Vs	-	Euromed classique	Euromed à la demande	Asie classique
Milieu de gamme 50 €	-	- 11 %	- 17 %	- 33 %
Premium 200 €	-	- 11 %	- 21 %	- 32 %
Marque de création 450 €	-	- 11 %	- 25 %	- 32 %
France à la demande Vs	France classique	Euromed classique	Euromed à la demande	Asie classique
Milieu de gamme 50 €	+ 6 %	- 4 %	- 9 %	- 20 %
Premium 200 €	+ 11 %	0 %	- 8 %	- 16 %
Marque de création 450 €	+ 16 %	+ 5 %	- 7 %	- 12 %

Source : Tekyn, Kea Partners.

En intégrant des variables liées aux invendus et aux démarques, aujourd'hui non intégrées au calcul du COGS, **les coûts français peuvent se rapprocher des coûts d'autres pays.**

Dans ce scénario, qui implique un pilotage fin des approvisionnements (baisse des invendus par une commande initiale bien dimensionnée et réassorts en cours de collection) :

- ♦ la production en France d'une robe moyenne gamme coûte environ 11 % de plus qu'en Euromed, **ce qui correspond au surcoût qu'une part significative de la clientèle déclare être prêt à payer** pour du *made in France*. *A fortiori*, les donneurs d'ordres devraient donc être en mesure de supporter ce coût supplémentaire sans le répercuter sur la marge du fabricant ;
- ♦ la production à la demande en France permet de **gagner en compétitivité**, avec une marge similaire à la production Euromed sur le segment premium et un gain de 5 % pour la robe à 450 € ;
- ♦ la production asiatique reste dans tous les cas beaucoup moins coûteuse.

Ainsi, sous réserve de la réactivité nécessaire à la livraison rapide de réassort, **le *made in France* peut être rentable**, et l'éventuel surcoût peut être ramené à un niveau acceptable pour le consommateur final.

L'ensemble de ces éléments, ainsi que l'encadré ci-dessous, montrent que des marques avec des positionnements de marché très différents sont susceptibles de recourir à une fabrication en France partielle ou totale :

- ♦ les maisons de luxe recourent déjà très largement au *made in France* (le luxe constitue ainsi le principal débouché des fabricants français), mais sont susceptibles de bénéficier de toute amélioration de la compétitivité ou des savoir-faire dans la filière ;
- ♦ les marques haut de gamme / luxe abordable, dont la plus faible sensibilité au prix et les exigences d'image de marque et de qualité peuvent faciliter le recours au *made in France* ;
- ♦ des marques d'entrée/milieu de gamme souhaitant répondre à la demande de mode responsable de leurs clients, avec des produits au coût minute limité. Il ne s'agit pas tant de convertir l'intégralité d'une collection au *made in France* que de développer certaines lignes ou certains produits.

Encadré 4 : L'usine de confection de jeans FashionCube, un exemple de projet de relocalisation orienté *mass market*

FashionCube est une structure regroupant l'ensemble des marques textiles du groupe Mulliez (Jules, Pimkie, Bizzbee, etc.).

Cette alliance porte un projet de création d'une unité de production de jeans au sein de la métropole lilloise. Cette usine, qui doit voir le jour d'ici au 2^e semestre 2021, devrait produire 410 000 jeans par an, soit 6 % des volumes des marques de l'alliance.

Plusieurs éléments importants ont permis la naissance d'un tel projet :

- la forte notoriété des marques de l'écosystème FashionCube, qui bénéficient de canaux de distribution très fréquentés, ce qui permet de produire des volumes élevés dès le démarrage de l'usine ;
- une volonté des marques, qui sont à l'origine du projet industriel ;
- la capacité de l'écosystème FashionCube, qui s'appuie sur un groupe de distribution important, de financer l'investissement initial dans l'unité de production (3 M€, dont une partie financée *via* des aides publiques).

FashionCube, qui s'est associé à un partenaire industriel indien expert de la production de jeans, prévoit le recrutement de 75 personnes pour cette 1^{ère} phase d'industrialisation.

Pour faire face à des coûts de production (COGS) entre 2x et 2,5 % supérieurs en France (par exemple 18 € pour la France contre 9 € pour l'Asie sur une partie de la gamme), les marques ont dû changer leur approche des coûts et des processus de production, avec :

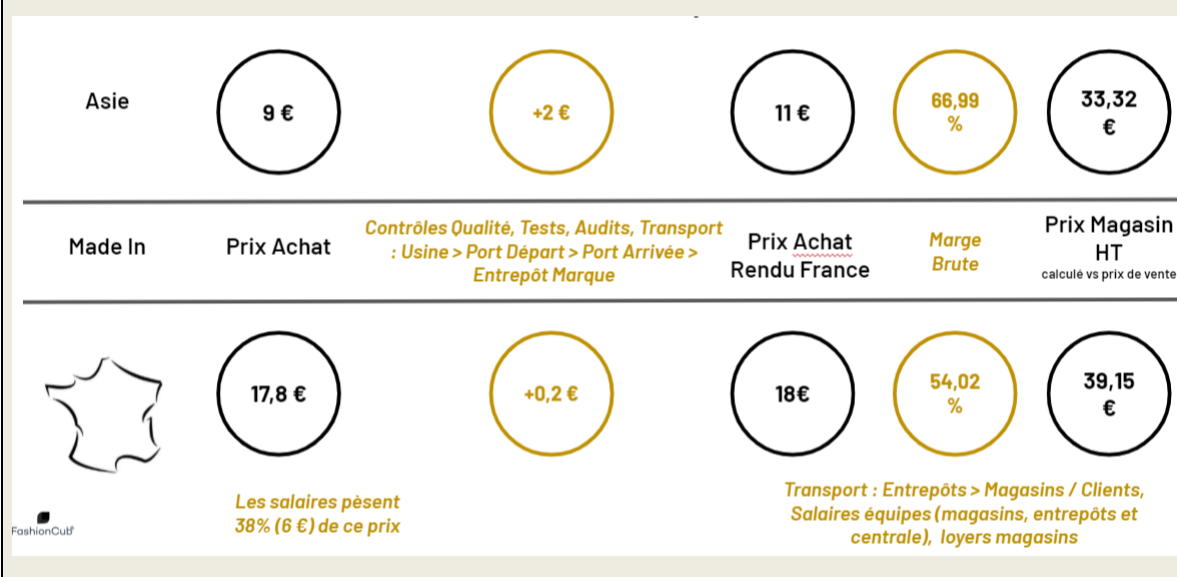
- un partenariat de long terme entre marques et industriels, avec un partage des risques, des investissements et des marges ;
- une optimisation de la chaîne de production avec l'automatisation de certains postes de confection et des partenariats prévus avec les pôles de compétitivités locaux et européens pour améliorer en continu l'efficacité de la production ;
- un calcul du coût complet de la production, anticipant notamment une diminution des invendus et des décotes.
- un surcoût compris entre 10 % et 20 %, compensé par la valeur associée à une production locale et plus responsable.

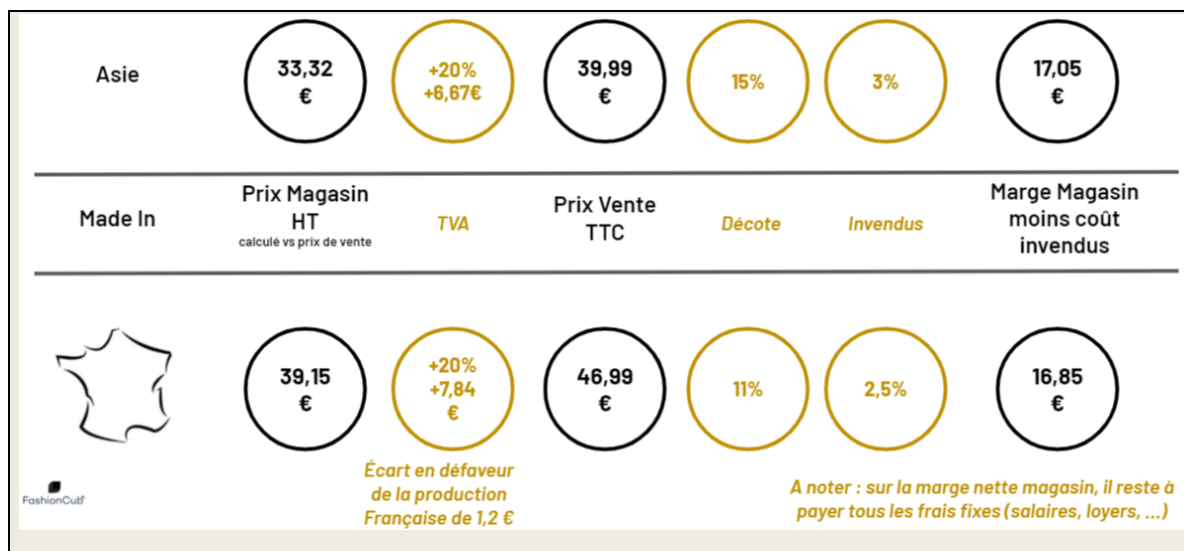
La question du prix étant primordiale dans les projets de réindustrialisation, cette expérience sur des volumes limités par rapport à la surface du groupe permettra de tester en conditions réelles l'élasticité-prix de la demande de jeans sur le segment *mass market*.

Plusieurs leviers ont contribué à convaincre les actionnaires du groupe de valider ce projet, notamment :

- les innovations industrielles ;
- la production locale, qui permet d'ajuster précisément les quantités aux besoins, et valorise le produit (bénéfices sociaux et environnementaux), tout en créant de la richesse localement ;
- les volumes importants qui permettent l'investissement initial.

Graphique 2 : Comparaison des coûts et des marges entre une production en Asie et les estimations de FashionCube pour une production en France





Source : FashionCube.

1.3.4. Pour les autres secteurs, l'enjeu est avant tout de maintenir la position française et les savoir-faire

1) Les textiles techniques

Les entreprises françaises sont bien positionnées dans les textiles techniques, qu'ils soient à destination de l'industrie (aéronautique, automobile, bâtiment, etc.), des particuliers (habillement sportif) ou de clients institutionnels (protection individuelle, défense et sécurité, etc.). La production française est cependant limitée et concentrée sur les produits et matières à forte valeur ajoutée.

Conforter la position française passe notamment par **la poursuite du soutien à l'export et par le dynamisme de la commande publique.**

2) La filière cuir est globalement en meilleure position que le reste de l'industrie, hormis dans le secteur de la chaussure qui a connu un déclin important.

La maroquinerie est le secteur le plus dynamique de la filière luxe et mode, avec les gains en CA et en emplois les plus importants ces dernières années, tirés par les bons résultats des marques de luxe. La filière française de la maroquinerie avec un double mouvement de succès à l'export et de concentration verticale (rachat d'ateliers par les maisons de luxe), doit cependant faire face à deux enjeux importants :

- ♦ garantir la transmission de savoir-faire pointus dans un contexte de vieillissement des effectifs. Pour ce faire, les maisons de luxe ont largement investi dans la formation et les écoles internes ;
- ♦ sécuriser les approvisionnements en matières, en particulier les accessoires métalliques qui ne sont pas fabriqués en France (boucles, fermetures, clous, etc.).

Sur ce dernier point, la pandémie de covid-19, en interrompant la chaîne de production chinoise d'accessoires et leur exportation, a touché directement la fabrication de maroquinerie française (particulièrement des sacs femmes qui représentent en valeur plus de la moitié de la production française de maroquinerie). Si les maroquiniers ont pu s'adapter rapidement en modifiant leurs sources d'approvisionnement et en optant pour des pays plus proches (Italie, Espagne), ils ont pris conscience de cette dépendance et de la nécessité de sécuriser leurs approvisionnements en rapatriant la fabrication de ces produits et/ou en s'approvisionnant chez quelques rares fabricants français.

Ce mouvement de fond, qui proposera avec l'intégration de cette dernière étape des produits 100 % fabriqués en France, nécessite de former les salariés (anciens, ou à recruter), à la fabrication de ces nouveaux produits.

La chaussure française connaît une concurrence importante sur l'ensemble de la gamme qui est très diversifiée (EPI, sport, confort, ville, enfant, article d'intérieur). Les entreprises sont majoritairement des PME, elles sont peu automatisées (hormis la chaussure de sécurité et quelques exemples dans la chaussure de ville) et ont délocalisé une partie de la production (coupe et piquage notamment). Elles maîtrisent la conception et l'industrialisation de leur collection. La production française a été divisée par 22 sur les 30 dernières années, et s'est accompagnée d'un transfert de compétences et de savoir-faire vers l'étranger.

Dans ce contexte difficile, il convient d'accompagner toutes les entreprises qui auront des projets de modernisation de leurs outils industriels ou de mise en place d'outils 3D/ 2D pour optimiser leur délai d'industrialisation comme par exemple des marques implantées historiquement en France et produisant une part significative de leurs collections en France, comme Arche. Un accompagnement pourrait par ailleurs être apporté aux jeunes marques par le projet Faire de Lance (cf. 3.1.3) qui contribuerait à rendre possible la fabrication de prototypes ou de petites séries.

1.4. L'écoconception, le réemploi et le recyclage constituent des opportunités majeures de développement de filières industrielles françaises

1.4.1. Si des technologies permettant d'intensifier le tri, le traitement et le recyclage des TLC usagés existent, le modèle économique d'une industrialisation du recyclage doit être précisé

Plusieurs démonstrateurs technologiques d'automatisation du tri mécanique et chimique (en particulier du tri des couleurs et des matières, mélangées ou non) des produits usagés sont en développement en France et dans le reste du monde.

Comme le montre l'encadré 5, l'importance des investissements dans les démonstrateurs de recyclage industriel implique la **sécurisation des débouchés**, en particulier hors boucle fermée.

Aujourd'hui, le recyclage en boucle fermé fait face à des défis techniques importants (défibrage des matières mélangées, qualité des fils recyclés, recyclage de fils recyclés), bien que de plus en plus d'acteurs intègrent une part significative de fibres recyclées dans une part de leur gamme.

Pour les non-tissés et les matériaux composites, les secteurs du bâtiment (isolants et matériaux de construction textiles), de l'automobile, de l'aéronautique et de l'ameublement (rembourrage de sièges par exemple), de la plasturgie (recyclage du polyester) sont également des débouchés potentiels importants.

Proposition n° 4 : Clarifier le modèle économique du recyclage industriel selon différents débouchés. En lien avec les travaux en cours relatifs aux démonstrateurs de tri et de traitements des TLC usagés, renforcer les liens de la filière avec les acheteurs potentiels de textiles recyclés, en particulier hors TLC (plasturgie, autres industries, bâtiment et travaux publics, etc.). Consolider et renforcer les analyses qualitative et quantitative des débouchés des TLC recyclés hors réutilisation et boucle fermée.

1.4.2. Réaffirmer le soutien public à l'industrialisation des filières de recyclage et de réemploi et au développement de ces fonctions dans les entreprises

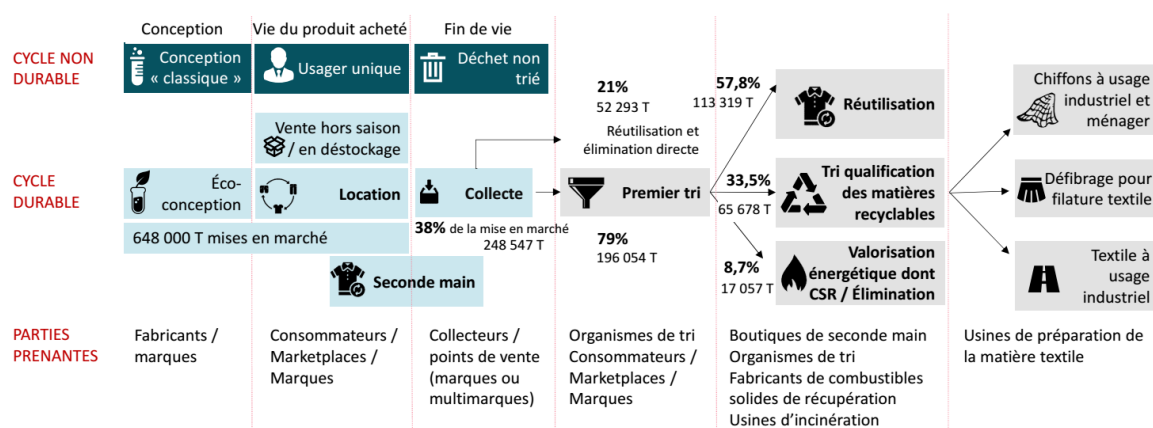
Le premier facteur d'impact environnemental du textile/habillement est lié à la matière et au cycle de production des tissus : consommation d'eau et pollution liée à la culture des fibres naturelles, transports internationaux, tissage et traitement, etc.

Par exemple, le coton représente environ deux tiers de la production mondiale de fibres naturelles, et est l'une des cultures les plus consommatrices en eau (entre 5 000 et 25 000 litres par kg de fibres, bien que le recours au coton biologique permette de réduire cette empreinte de moitié environ). Le coton n'est quasiment pas cultivé en France, qui ne dispose pas du climat adapté.

Au vu de l'importance du coton pour la filière, et de l'absence de perspective de *sourcing* français ou européen⁷ significatif, le recyclage apparaît comme le meilleur mode de *sourcing* local de fibres de coton.

La chaîne de valeur du recyclage doit être renforcée à plusieurs étapes clé

Graphique 3 : Chaîne de valeur écoconception et recyclage des produits textiles



Source : ReFashion, Kea Partners.

Comme le montre le graphique 3, l'enjeu du recyclage est d'améliorer à la fois la réutilisation des produits et, au sein des matières non réutilisées, le défilage permettant notamment de créer du nouveau fil à partir de fibres recyclées.

Le recyclage constitue une opportunité de construire une nouvelle filière industrielle locale, capable de prendre en charge à la fois une hausse des volumes collectés et triés, mais aussi de relocaliser une partie des produits usagés aujourd'hui recyclés à l'étranger (Europe de l'est pour le chiffonnage, Asie pour l'effilochage, etc.). Pour la majorité des matières, l'usage de matière recyclée est une condition à la mise en place de chaînes de production 100 % locales.

1. Dans un premier temps, la capacité de tri et de préparation des matières recyclées devrait être augmentée et automatisée pour la fiabiliser

Il s'agit ainsi d'augmenter la part de textile passé en tri matière à 60 %, soit près de 120 000 tonnes par an.

D'après l'éco-organisme Refashion (ex-EcoTLC), le principal goulot d'étranglement du processus de recyclage se situe au niveau des capacités et de la qualité du tri matière, qui intervient après le premier tri pour réutilisation.

⁷ La production de coton dans l'UE représente moins de 1 % de la production mondiale en 2015.

- ♦ Le tri est aujourd'hui essentiellement réalisé manuellement par 63 centres de tri conventionnés, processus intense en main d'œuvre reposant largement sur des organismes d'insertion par l'activité économique. Ce premier tri, qui comprend une évaluation de la qualité du vêtement pour déterminer s'il est réutilisable, et donc revendable en l'état, est difficilement automatisable en l'état.
- ♦ La seconde étape du tri, pour qualifier les vêtements non réutilisables, est stratégique. L'automatisation du tri des matières (composition, couleur, etc.) apparaît indispensable à la construction d'une filière de recyclage élargie et économiquement viable. Elle nécessite cependant des investissements (lignes de tri automatisé à spectroscopie par exemple⁸) pour assurer les étapes de tri et de préparation des matières (défibrage, effilochage automatiques).

Comme le montre le projet FIREX, l'investissement dans les démonstrateurs est important (ici 17 M€, dont la moitié via le Programme des investissements d'avenir si le projet est validé), mais **il est indispensable pour démontrer la faisabilité et la pérennité à la fois technique et économique d'une filière industrielle de valorisation des TLC usagés.**

Encadré 5 : Le projet FIREX de démonstrateurs de tri et de traitement des textiles usagés

Le projet FIREX (Filière Industrielle de Recyclage des tEXtiles) est une initiative rassemblant plusieurs acteurs industriels, scientifiques et du tri/collecte :

- Tissages de Charlieu, TDV Industries, MAPEA pour l'industrie ;
- le Centre Européen des Textiles Innovants (CETI) ;
- Synergies TLC pour la collecte et le tri.

Ce projet s'articule autour de trois démonstrateurs :

- un démonstrateur commun de tri et de défilage des textiles ;
- un démonstrateur d'effilochage et de filature pour le traitement des fibres naturelles et produire des fils composés de 50 % de fibres recyclées ;
- un démonstrateur de traitement des compoundage des fibres plastiques, pour la plasturgie et pour créer des fils polyester contenant au moins 30 % de matière recyclée.

Ces démonstrateurs utiliseront des chutes de production textiles et des vêtements professionnels, ainsi que des textiles et linges ménagers.

Ce projet a pour objectif de traiter 20 000 tonnes de TLC à compter de 2024, avec un investissement prévu de 17 M€ sur trois ans (10 M€ pour la ligne de tri/défilage, 7 M€ pour les deux lignes de traitement), avec 140 emplois associés, dont 48 créations de postes pour la ligne de tri et la gestion du projet.

Ces 17 M€ sont à mettre en regard des 51 M€ de CA prévus pour le consortium d'ici à 2027, soit un point d'équilibre prévisionnel atteint en moins de deux ans.

Ce projet montre la complexité de la mise en place de projets de recyclage industrielle, qui repose sur :

- l'importance du partenariat ;
- plusieurs années de travaux préalables, avec un an pour les études pilote (2021), un an pour la production des machines dédiées (2022) et un an pour la mise en place des démonstrateurs (2023).

Source : Union des industries textiles, Synergies TLC.

⁸ Plusieurs solutions de tri optique et spectroscopie NIR (proche infra-rouge) sont en phase pilote : Valvan/Fibersort (maintenant disponible commercialement), Tomra/SIPTex (Swedish Innovation Platform for Textile sorting), Pellenc, GUT/mIRoGun.

Proposition n° 5 : Pour accompagner l'industrialisation de la filière de recyclage, garantir le soutien public aux travaux de développement sur l'optimisation et l'industrialisation du recyclage (travaux des CTI, du CETI, des éco-organismes). Si nécessaire, augmenter les montants alloués à l'appel à projet ADEME relatif aux démonstrateurs de solutions industrielles pour l'écoconception et le recyclage des textiles et chaussures et accessoires de mode. En amont, il reste indispensable de sécuriser les aspects collectes et gisements. Sans ce préalable, aucune filière de recyclage durable ne pourra être mise en place.

Avec un coût d'une ligne de recyclage (tri, démontage de produits finis et traitement) compris entre 10 M€ et 20 M€, hors fonctionnement et coût des emplois induits, et avec une capacité de traitement par ligne entre 20 000 t et 30 000 t, doubler la part de TLC actuellement triée et traitée à l'horizon 2030 représenterait un investissement initial compris entre 20 M€ et 60 M€.

2. Dans un second temps, la part de produits usagés collectés pourrait être augmentée

La France est aujourd'hui bien dotée en points de collecte de TLC usagés avec plus de 45 000 points d'apport volontaire en France. Plusieurs pistes peuvent être envisagées pour augmenter le taux de produits collectés, à conditions de disposer des capacités de tri et de valorisation en aval :

- ♦ développer la collecte en points de vente. Plusieurs marques expérimentent par exemple le retour de produits d'occasion réutilisables après reconditionnement, en échange de bons d'achats. En 2019, la marque 1083 a lancé une gamme de jeans recyclés consignés, poussant plus loin la logique d'intégration du réemploi dès la conception du produit ;
- ♦ appuyer, au niveau des fédérations et des éco-organismes, les actions d'information des consommateurs sur les enjeux et les modalités du recyclage.

Proposition n° 6 : Repenser fondamentalement les modalités de la collecte ; le citoyen consomm'acteur effectuant déjà un tri qualifié en amont (les jeans, les collants, la maille...), pour optimiser la gestion du tri et de la valorisation.

En parallèle, et pour accompagner ces restructurations, ouvrir expressément au secteur textile les aides du volet « économie circulaire » du plan de relance (aide au tri des déchets et investissement dans le réemploi et le recyclage) gérées par l'ADEME.

1.4.3. Les mesures de soutien aux filières des matières françaises et aux nouvelles sources potentielles de matières permettant de diminuer l'impact environnemental de la production apparaissent nécessaires

La France et l'Europe disposent de potentiels de développement des filières lin, chanvre et laine.

- ♦ Le lin est une filière d'excellence sur laquelle la France est a priori très bien positionnée, à condition de développer les capacités de traitement de la fibre.

Contrairement au coton, la culture du lin ne nécessite que très peu d'intrants (Pas d'irrigation et pesticides et n'entraîne pas de rejets de défoliants dans les écosystèmes aquatiques. Si le lin représente 0,4 % des fibres textiles produites dans le monde, la France est le premier producteur mondial de fibre de lin.

La France ne dispose pas aujourd'hui des capacités de traitement de filature adaptée à sa production, qui est exportée à 80 % en Asie et à 15 % dans l'UE (principalement Europe de l'Est), puis réimportée sous forme de tissu ou de produits confectionnés.

Plusieurs acteurs de la filière pourraient ainsi être soutenus, notamment par le biais des aides à la relocalisation dans les territoires.

Encadré 6 : Exemples de projets industriels en cours dans la filière française du lin

- Le groupe textile Velcorex a mené un projet de relocalisation d'une filature de lin à sec en Alsace, qui a notamment fait appel au *crowdfunding* pour se financer. Ce projet a démarré sa phase opérationnelle fin 2019.
- SAFILIN, le leader Européen de la filature de lin au mouillé et au sec porte un projet de création d'une filature de lin au mouillé et au sec (capacité 340 tonnes) dans les Hauts-de-France, pour compléter ses implantations polonaises. Le lancement est prévu en 2021, avec une production opérationnelle fin 2022 et la création de 29 emplois qualifiés.
- La Coopérative agricole NATUP (qui a pris une participation majoritaire dans le tissage LEMAITRE DEMEESTERE en mai 2020) annonce la création d'une filature au mouillé en 2021 dans l'Eure (capacité 250 tonnes de fil) avec création de 25 emplois qualifiés.
- Le projet Linpossible, qui réunit une coalition de marques (1083, Le Slip français, Splice), de filateurs (Safilin, Tissage de France, Emanuel Lang/Velcorex) et d'acteurs de la filière (association Lin et Chanvre Bio, coopérative Terre de Lin) autour d'un projet partenarial de filature en France de lin certifié GOTS s'est repositionné sur le soutien aux projets en France.
- La coopérative LINportant prépare l'implantation en Normandie d'une unité de tricotage, coupe et confection de T-shirt en lin biologique, avec une double orientation en faveur de la mode durable et de l'économie sociale et solidaire, avec la création de plus de 10 emplois

Source : Confédération européenne du lin et du chanvre.

- ♦ La France est le premier producteur européen de Chanvre, malgré des volumes restant très faibles, mais son potentiel textile apparaît sous-exploité.

Si plusieurs projets visent à développer l'usage textile du chanvre (actions de l'association Lin et Chanvre Bio, projet de création d'une unité de transformation textile par la société Hemp-Act et la coopérative Virgocoop), la chaîne de valeur du chanvre textile doit s'organiser et être solidifiée, avec en particulier un coût matière encore trop élevé.

- ♦ La France aurait l'opportunité de trouver une place privilégiée au sein d'une chaîne de valeur européenne de la laine.

La laine utilisée en France est massivement importée, et les projets identifiés de *sourcing* français de matière n'apparaissent pas de nature à faire évoluer significativement ce constat (laine française peu compétitive hors niches, élevage orienté vers la consommation de viande plutôt que vers la production de laine).

Un changement de modèle qui implique une évolution des modalités d'élevage est déjà en œuvre et a demandé des investissements importants. Il demande désormais, pour se déployer pleinement, la validation de modèles économiques et de suivis produits (amélioration de la qualité chez les éleveurs et dans les entreprises notamment).

Un des objectifs du collectif Tricolor est d'y contribuer et de faire évoluer les pratiques d'élevage, en partenariat avec les trois fédérations professionnelles directement impliquées : Fédération nationale ovine (éleveurs), Races de France (la génétique) et Coopération agricole (maillage logistique des coopératives). Association interprofessionnelle incubée par l'association Paris Good Fashion, le collectif Tricolor rassemble à ce jour 35 membres représentatifs de la filière complète : élevage, industrie de transformation, distribution. Financé tant par des fédérations professionnelles que des groupes ou entreprises privées, il a pour but d'accompagner l'ensemble des acteurs d'aval en amont afin de coordonner un travail collectif de filière engagé depuis bientôt 3 ans.

L'objectif partagé est de faire progresser la qualité et l'usage des laines françaises pour atteindre 24 % d'usage de laine d'origine française d'ici 2024. (4 % en 2019-2020).

Indépendamment de la production de laine en France, une augmentation des capacités de traitement et filature de la laine en France pourrait être pertinente, en particulier dans le cadre d'une démarche visant à assurer l'éco-responsabilité et la traçabilité de processus de fabrication. Une autre orientation pourrait être de développer la valorisation de la laine française hors habillement, notamment via la fabrication de feutre ou l'utilisation de la laine comme alternative au duvet pour des couettes, doudounes, isolant pour le bâtiment, etc.

Dans le cadre de cette restructuration complète des marchés et des usages, la valorisation des toisons pourrait jouer un rôle central. En effet, la lanoline et d'autres composés sont notamment exploitables par les filières cosmétique et alimentaire et possèdent une valeur supérieure à celle de la laine. Aujourd'hui cependant, le lavage des laines de France est effectué à 90 % en Chine.

Proposition n° 7 : Réaliser une étude approfondie de la chaîne de valeur de la laine écoresponsables, en missionnant une Task Force laine pilotée conjointement par le collectif Tricolor et Woolmark avec la double mission d'étudier :

- Le potentiel des laines françaises
- Les possibilités de transformation de la laine en général au niveau européen.

Il s'agira en particulier de :

- ♦ cartographier les acteurs français et européens de la chaîne de valeur laine ;
- ♦ créer un référentiel des meilleures pratiques industrielles pour réduire leur empreinte écologique (CO2, énergie, eau, déchets) ;
- ♦ créer les conditions d'une place de marché écoresponsable en ;
 - favorisant des partenariats marques / fournisseurs plus approfondis, dans lesquels les fournisseurs ont une plus grande transparence sur les stratégies des marques, les données de vente et les prévisions ;
 - accompagnant les développements et transferts de technologies pour intégrer des processus industriels durables et améliorer la productivité ;
 - intégrant un système de surveillance et de traçabilité répondant aux attentes du *Fashion pact*.

En parallèle, accompagner les projets engagés autour du lin et du chanvre, en s'appuyant notamment sur la Confédération européenne du lin et du chanvre.

Proposition n° 8 : Renforcer le soutien aux actions de formation professionnelle dédiées aux matières naturelles et innovantes (filature, tricotage, non tissé, etc.), via l'implication des conseils régionaux dans les régions concernées et une action particulière en direction de l'OPCO.

En complément du nécessaire investissement dans l'écoconception et le recyclage des produits (dont collecte et tri), susciter des projets de réindustrialisation repose sur trois piliers :

- 3) l'engagement des consommateurs, la demande du consommateur final venant tirer l'ensemble de l'amont ;
- 4) un partenariat renforcé entre donneurs d'ordres et prestataires, l'investissement dans les capacités productives impliquant une confiance dans la rentabilité de celui-ci ;
- 5) un accompagnement de la modernisation de l'appareil productif, notamment par la puissance publique qui a intérêt à soutenir des projets durables vecteurs de développement économique, d'emploi et de réduction de l'impact environnemental.

2. Accompagner l'engagement des consommateurs en faveur d'une production plus locale et durable

Si le **critère prix reste le facteur déterminant de l'achat**, *a fortiori* dans un contexte de crise sanitaire et économique, une part de plus en plus importante du public valorise l'**engagement social et environnemental** des marques. Les deux tiers des clients seraient ainsi prêts à être davantage fidèle à une marque « engagée pour un futur meilleur », en particulier les 35-44 ans résidant dans les métropoles⁹.

Plus que sensibiliser, il s'agit de **montrer les évolutions du modèle économique** de l'entreprise, et d'offrir aux consommateurs des **informations précises sur les produits** (composition, conditions de production, durabilité, etc.), voire de les **impliquer dans ce processus**. Cette étape est indispensable pour susciter la demande, elle-même nécessaire à la viabilité des projets de relocalisation ou de réindustrialisation.

2.1. Développer l'engagement client via la RSE et un gain de valeur du *made in France*

La fabrication en France n'est pas en soi une garantie de qualité ou d'éco-responsabilité, il appartient aux producteurs et aux marques de montrer la valeur associée à une production locale, qu'elle soit en termes de savoir-faire, de durabilité, de développement économique ou d'impact environnemental.

L'ensemble de ces dimensions peut être mis en valeur au service d'une valorisation du *made in France* :

- ♦ **promouvoir le *made by* plutôt que le *made in***, en montrant les professionnels et leur savoir-faire, et l'impact d'une implantation locale sur la communauté¹⁰. En outre, le *made in France* correspond à une définition douanière pouvant être peu claire pour le consommateur, et cette appellation n'implique pas nécessairement qu'une part significative de la production ait eu lieu en France ;
- ♦ **montrer l'impact environnemental de la production** au moins partielle en France. Par exemple, un textile fabriqué en France et confectionné en Euromed, permet de diviser par deux l'impact carbone par rapport à une production en Asie, du fait du faible coût environnemental de l'énergie en France ;
- ♦ **impliquer le consommateur dans la production**, en lui montrant la réalité de l'aval de la chaîne de valeur et du travail de l'ensemble de la filière (visites d'ateliers, actions sur les réseaux sociaux, étiquetage intelligent, financement participatif, etc.).

⁹ Cf. Baromètre de l'engagement, Tilt ideas & EPSY, 4^e édition, septembre 2020.

¹⁰ Selon un sondage IFOP pour Pro France réalisé en septembre 2018 au d'un échantillon représentatif de 1 1015 personnes, acheter un produit *Made in France* est pour 93 % des sondés une manière de participer au maintien de l'emploi en France, pour 92 % une préservation des savoir-faire en France, et pour 86 % la garantie de suivre des normes sociales respectueuses des salariés.

Encadré 7 : Le label « joaillerie de France »

L'Union française de la bijouterie, de la joaillerie, de l'orfèvrerie, de la pierre et des perles (UFBJOP) a mis en place le label « joaillerie de France » certifiant plusieurs critères.

- Une production française, avec fabrication, montage, sertissage et polissage en France.
- Le respect de normes éthiques : droit du travail et normes environnementale, lutte contre le trafic de diamants, appellation des pierres, certification du *Responsible jewellery council*, etc.
- Des savoir-faire exigeants, avec une évaluation préalable de la qualité des pièces du fabricant par une commission dédiée.

L'obtention du label est caractérisée par un poinçon spécifique, permettant de valoriser sur les pièces la fabrication française.

Source : UFBJOP.

Les fédérations professionnelles et la filière ont un rôle important à jouer dans l'information et le partage des bonnes pratiques.

Il s'agit également, dans le respect des stratégies de chaque entreprise, de contribuer à définir des standards simples de communication et d'information, notamment sur la traçabilité et l'impact environnemental des produits.

Dans un contexte de coût du travail élevé, ces actions sont également de nature à rendre plus acceptable le surcoût lié à une production française ou européenne :

- ♦ en montrant la valeur ajoutée de la production locale (« voilà pourquoi vous payez un peu plus ») ;
- ♦ en aidant à diminuer les dépenses de marketing/publicité par l'engagement client par des vecteurs relativement peu coûteux. Ceci peut permettre de compenser partiellement le surcoût lié à la relocalisation.

Cette logique s'intègre avec celle de productions plus limitées et de limitation des soldes, afin de montrer le « prix juste » des produits et d'expliquer l'écart de prix entre la France et d'autres pays.

Encadré 8 : Exemples d'action de valorisation de la production française dans les arts de la table

Partant du constat d'incompréhension par les consommateurs de l'écart de prix entre les produits fabriqués en France et ceux fabriqués en Asie, la Confédération des Arts de la table a lancé plusieurs chantiers visant à mieux informer les clients sur la valeur ajoutée des productions locales :

- une mise en avant institutionnelle du Made in France via le CPDE Francéclat, orientée vers les savoir-faire du haut de gamme et du luxe ;
- une certification professionnelle dédiée aux personnels de vente pour mieux valoriser les produits français ;
- la création d'une plateforme Internet présentant l'ensemble de l'offre de produits Made in France, pour les arts de la table, les produits culinaires et le linge de table, avec des informations sur les points de vente. Cette action est cofinancée par l'État dans le cadre du 3^e programme des investissements d'avenir.

Source : Confédération des Arts de la table.

Encadré 9 : Le label « France terre textile »

France terre textile est un organisme créé en 2008 par le Syndicat textile de l'est. Il décerne un label garantissant :

- qu'au moins 75 % de la production (de la fabrication du tissu à la confection) est réalisée en France ou, pour les labels régionaux, dans l'aire géographique de référence correspondante.
- Le respect d'un cahier des charges de contrôles qualité ;
- Le suivi des productions via la plateforme de traçabilité EcolTex-Terre textile et le respect de critères environnementaux ;

Il s'agit ainsi d'une forme d'appellation d'origine adaptée à la production textile. Du label « Vosges terre textile » créé en 2011 sont nés cinq autres labels régionaux, et le label national France terre textile en 2015.

Le respect de ce critère est contrôlé par l'IFTH et le Centre d'essais textile lorrain.

Aujourd'hui, 98 entreprises sont labellisées.

Source : France terre textile.

2.2. Les pouvoirs publics ont un rôle d'information des consommateurs, mais aussi de défense des intérêts des entreprises françaises et d'accompagnement des entrepreneurs.

La bonne information des consommateurs passe notamment par **un encadrement clair des informations transmises**, donnant à ceux-ci une garantie minimale de respect de normes environnementales et/ou sociales.

En particuliers, plusieurs labels coexistent dans la filière, correspondant à différents engagements relatifs aux matières, aux traitements, aux conditions de production.

Encadré 10 : Des labels hétérogènes

Plusieurs types de labels coexistent, attachés à des cahiers des charges portés par des acteurs privés ou publics.

- Étiquettes d'origine de fabrication, régies par le code douanier européen : label « Origine France Garantie », France Terre Textile
- Savoir-faire : Entreprises du patrimoine vivant
- Substances utilisées et consommation d'intrants : Bluesign, Oeko-Tex 100
- Usage et entretien : Better care
- Ciblés sur une matière : GOTS, BIOre, Better Cotton Initiative
- Labels commerce équitable : Fairtrade by Ecocert
- Labels généraux : Ecolabel européen, Oeko-Tex
- Pour le cuir : *Leather working group*, Oeko-Tex-cuir

Ces labels correspondent à des exigences différentes en termes d'usage de produits chimiques, d'utilisation de matières naturelles ou recyclées, de durabilité. Ils n'incluent pas tous des critères sociaux.

Source : Rapport CGE-CGEDD sur la mode durable, juillet 2019, entretiens mission.

Dans ce contexte, il apparaît fondamental que l'information sur la performance environnementale et sociale des produits fabriqués en France et en Europe soit :

- ♦ **lisible** pour les consommateurs ;
- ♦ **différenciante** pour les produits, avec une valeur supplémentaire ;
- ♦ **simple** à mettre en œuvre pour les industriels et les marques.

De nombreuses marques ont déjà engagé des travaux relatifs à la traçabilité des matières et des conditions de production : étiquettes intelligentes, expérimentation de l’affichage environnemental, campagnes d’information des clients, etc.

Il apparaît pertinent que les pouvoirs publics, au niveau national comme européen, puissent, avec les représentants du secteur, **fixer le cadre minimal de l’information des consommateurs**, en particulier sur la **traçabilité aux quatre grandes étapes de la fabrication du produit** : filature, tissage/tricotage, ennoblissement, confection.

Proposition n° 9 : En complément des articles 13 et 15 de la loi du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l’économie circulaire, poursuivre les travaux entre l’administration et les représentants de la filière pour définir un cadre commun d’information sur la traçabilité des matières et des chaînes de production, complémentaire des travaux menés au niveau européen sur les modalités d’affichage environnemental. Un cadre unifié simplifierait les démarches des entreprises et des consommateurs et favoriserait les productions vertueuses.

Il est également important que les États européens leaders dans la mode, en lien avec les fédérations professionnelles européennes, poursuivent leur investissement pour **défendre les intérêts des marques et des producteurs européens** dans les négociations internationales relatives à l’analyse de cycle de vie des produits, l’analyse d’impact environnemental et l’affichage environnemental.

Il est également indispensable de suivre les travaux européens dans le domaine de la traçabilité en veillant à ce que l’introduction de « normes minimales d’affichages » par les pouvoirs publics ne conduise pas à un univers encore plus confus de normes pour le consommateur.

Proposition n° 10 : Renforcer la collaboration entre la filière et l’ADEME sur la mesure d’impact environnemental et l’affichage environnemental. L’ADEME a en effet pour objectif de relayer les positions françaises au niveau du PEF. Renforcer l’accompagnement des entreprises volontaires sur l’utilisation des outils d’évaluation d’impact environnemental proposés par l’ADEME. Si la Base impact de l’ADEME devait être maintenue, il serait indispensable de la simplifier, de rendre son accès plus aisé et plus pédagogique, et de la compléter avec des paramètres relatifs à la durabilité et à la durée de vie des produits.

Proposition n° 11 : Organiser, le cas échéant, le partage d’informations et la définition de positions communes entre les filières des pays européens leaders dans la mode (France, Italie, Portugal, Espagne) et entre administrations, afin de défendre au mieux les intérêts des industries et marques françaises et européennes dans les négociations internationales. Il s’agit notamment d’assurer que les analyses de cycle de vie des produits intègrent des paramètres de recyclabilité, de durabilité et de traçabilité.

Accompagner les entreprises françaises dans la valorisation de leurs engagements RSE et de leurs conditions de travail (ex audits sociaux demandés par les marques).

Enfin, bien que contraint par les règles de fonctionnement du marché unique européen¹¹, l’État peut mettre en place des campagnes de valorisation du *Made in France* (notamment sur ses aspects sociaux et environnementaux vertueux) et de soutien aux avantages comparatifs des entreprises situées sur le territoire. Néanmoins, l’effet de campagnes généralistes n’est pas évident à anticiper, et il appartient en premier lieu aux marques d’intégrer la valorisation de la production locale dans leur stratégie de communication.

¹¹ En particulier l’article 34 TFUE, qui proscriit toute restriction quantitative ou d’effet équivalent aux importations entre les États membres, et l’article 107 TFUE qui pose un principe général d’interdiction des aides d’État entraînant des distorsions de concurrence ou favorisant certaines entreprises ou productions.

Proposition n° 12 : En lien avec les CPDE, les fédérations et l'ensemble des acteurs de la filière, poursuivre les efforts de valorisation des savoir-faire français et de l'impact social des productions locales (emploi, financement des services publics, etc.).

Enfin, en matière d'encadrement des obligations RSE des entreprises, il apparaît également important de bien mesurer le coût de ces obligations pour les entreprises, notamment **en évitant les surrèglementations et les surinterprétations réglementaires** qui risquent de défavoriser les entreprises françaises par rapport à leurs concurrents européens.

3. Favoriser les relations pérennes entre donneurs d'ordres et fabricants et ouvrir la production française à de nouveaux marchés

Augmenter la production française implique des **investissements** de la part des marques mais surtout des fabricants et de l'industrie textile et du cuir (outil industriel et capital humain).

Ces investissements nécessitent **une confiance et une visibilité suffisantes** de l'industrie sur son carnet de commandes, et donc un volume.

Pour lancer de nouvelles commandes, les marques ont besoin d'une **proposition de valeur justifiant de recourir à des fournisseurs français**, et, en compléments des éléments sur la valeur du Made in France déjà présentés, de bénéficier d'une **offre de services adaptée à un coût justifié**. La **grande distribution** et les **grandes enseignes spécialisées** peuvent également jouer un rôle important dans le développement de l'industrie locale.

La demande partant des donneurs d'ordres, l'offre de services des fabricants est différenciée selon la nature du donneur d'ordres :

- ♦ pour les **marques**, il apparaît important d'offrir un **soutien à la définition du besoin** et au prototypage, en réponse à des cahiers des charges plus ou moins précis. La question des **quantités minimales** est également importante, en particulier pour les marques émergentes en recherche de partenaires industriels ;
- ♦ les **grands distributeurs spécialisés** disposent de bureaux de production et d'une expertise technique et productique propre. Elles ont moins besoin d'accompagnement mais **peuvent davantage s'engager sur le volet industriel** ;
- ♦ la **grande distribution** et certaines marques *wholesale* travaillent principalement en achat sur étagère (*picking*). Le **prix**, la **valeur perçue** du produit et la **facilité de la mise en relation** sont primordiales pour elles.

Dans ce cadre, la puissance publique peut intervenir pour faciliter le dialogue entre acteurs et faciliter l'accès des acteurs de la filière à la commande publique.

3.1. Faciliter l'intermédiation entre les acteurs de la chaîne et la constitution de réseaux entre marques et fabricants

La filière mode & luxe est caractérisée par sa grande diversité, en termes de produits, de place dans la chaîne de valeur, de taille d'entreprises.

S'il apparaît parfois difficile de définir des intérêts communs, la création de nouvelles activités apportant à la fois de la valeur et de l'utilité sociale est sans doute un facteur de rassemblement, comme a pu le montrer la **mobilisation sans précédent**, réunie au sein de l'initiative Savoir Faire Ensemble, pour créer une chaîne française de production et de distribution de masques textiles.

Pour tirer le meilleur parti de cette dynamique, il s'agit de **poursuivre le développement de logiques de filières plus intégrées**, en rapprochant l'amont et l'aval de la chaîne dans une logique d'écosystème solidaire, avec une proposition de valeur satisfaisante pour l'ensemble. Une production plus agile, moins dépendante de commandes de longs terme, avec des prix justes implique également un partenariat de qualité entre l'ensemble des acteurs de la chaîne.

La majorité des représentants des marques consultés par la mission a mis en avant le prix comme premier frein au *made in France*. La partie 1 de ce rapport présente des pistes pour mieux objectiver la réalité du surcoût français.

Par ailleurs, **la qualité des produits et de la relation commerciale et technique avec le fabricant compte autant que le prix**. De même, de nombreux fabricants recherchent la sécurité que peut offrir une relation durable avec un donneur d'ordres.

Il peut également s'agir de rapprocher fabrication et distribution, en développant des modèles moins coûteux de vente directe par le producteur, notamment par le biais de plateforme de e-commerce.

3.1.1. Développer les outils de mise en relation à chaque étape de la chaîne de production

La mise en relation entre les ressources existantes et les donneurs d'ordre apparaît comme un vrai point d'amélioration.

Cela est d'autant plus important que les donneurs d'ordre ont généralement un réseau de fabricants définis, souvent hors de France. La diversification du *sourcing* implique de construire de nouveaux partenariats, parfois de renoncer à des relations existantes qui donnent satisfaction. Ces démarches ont un coût que le dynamisme de l'écosystème français doit parvenir à justifier.

On identifie ainsi l'opportunité de développer des plateformes, physiques ou dématérialisées, de mise en relation et de soutien entre offreurs et demandeurs.

Le développement de telles plateformes implique un travail préalable important, à mener entre les représentants de la filière et les principaux donneurs d'ordres et fabricants

L'expérience d'autres secteurs industriels montre que des outils partagés peuvent aider à la faciliter les collaborations, mais que plusieurs conditions doivent être remplies, notamment :

- ◆ **les donneurs d'ordres doivent être parties prenantes** de ces démarches, en particulier les plus importants. Ils disposent en effet à la fois du pouvoir de marché, des compétences et de la surface financière pour accompagner ce type de projet. En outre, il ne paraît pas réaliste de prétendre imposer un processus de collaboration aux principaux donneurs d'ordres ;
- ◆ il est indispensable de **réaliser l'expression des besoins la plus précise possible**. Par exemple, s'il existe des solutions sur étagère peu coûteuse pour du partage d'informations et des échanges, des outils de pilotage de la production plus intégrés peuvent nécessiter des investissements beaucoup plus importants ;
- ◆ le contexte de travail doit permettre de **rassembler des acteurs a priori concurrents**.

On peut à ce titre noter que des **pays fortement concurrents de la France, l'Italie et le Portugal en particulier, ont développé un avantage comparatif via la constitution d'écosystèmes productifs** (comme les districts italiens). Ces réseaux permettent de mutualiser les ressources et d'offrir à la fois une large gamme de services et une forte réactivité.

3.1.2. Savoir Faire Ensemble, une initiative ambitieuse d'aide à la mise en relation

Le succès de la mobilisation pour faire face à l'urgence sanitaire au printemps 2020 s'est construit grâce à la coordination, initiée par le CSF, d'une action collective regroupée dans le groupement Savoir faire ensemble (SFE). Dirigée par une équipe restreinte, s'appuyant sur le réseau des fabricants et l'engagement de l'ensemble des acteurs de la filière (CPDE Fédérations, IFTH, Maison du Savoir faire et de la Création, Mode Grand Ouest, UFIMH, UIT, etc.), des outils et méthodes dynamiques et collaboratives, 1 450 entreprises ont ainsi pu être accompagnées dans la fabrication ou l'import de produits textiles de première nécessité (masques et surblouses).

Fort de cette expérience, le groupement bénévole Savoir Faire Ensemble s'est structuré et a évolué en juillet 2020 vers un statut associatif autonome et distinct du CSF. (160 adhérents en novembre 2020). Il développe aujourd'hui un projet de plateforme numérique d'intermédiation entre acteurs de la filière.

L'objectif de cette plateforme est de fédérer, développer et animer un réseau d'acteurs du textile et de l'habillement *made in France*. Pour ce faire, elle vise à proposer un service efficace de mise en relation entre donneurs d'ordres et fournisseurs adhérents, autour de différents types de produits textiles. L'association SFE est rémunérée par une commission sur les transactions réalisées grâce à la plateforme.

Il s'agit en particulier de :

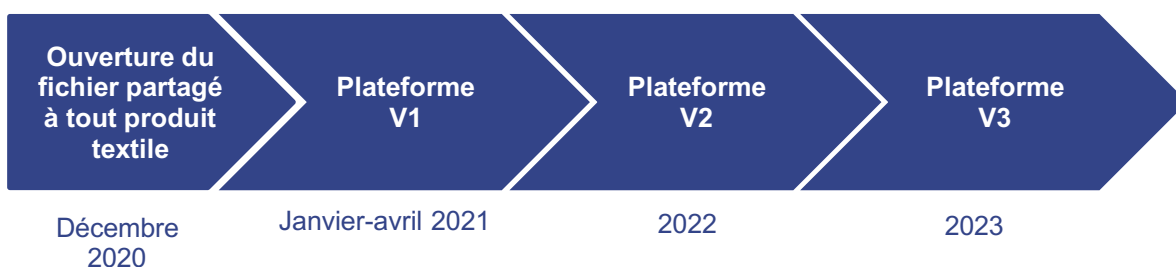
- ◆ contribuer à ouvrir de nouveaux marchés pour les fabricants en facilitant l'accès à des donneurs d'ordres variés et en augmentant la visibilité des producteurs français ;
- ◆ faciliter la réponse collective de fabricants à des commandes importantes, provenant notamment de la commande publique ou de la grande distribution, en positionnant SFE comme coordinatrice de groupements d'entreprises ;
- ◆ aider les donneurs d'ordres (marques et distributeurs notamment) à identifier :
 - **des fournisseurs fabricant en France** à même de répondre à leur demande, avec un outil agile et réactif ;

des solutions matières innovantes, notamment des matières sourcées en France avec la filière lin (collectif Linportant), la filière Laine (collectif Tricolor) ou des matières recyclées : groupe de travail SFE, CETI ou encore Refashion Recyle, la plateforme de mise en relation des acteurs du recyclage textile chaussures qui permettra aux utilisateurs de trouver les gisements de matières, de solutions de recyclage ou de produits finis et semi-finis issus du recyclage.

- ◆ accompagner la filière dans son ensemble dans la résolution de problèmes internes, *via* :
 - un outil collaboratif permettant de valoriser les stocks dormants (invendus, matière non utilisée) et de partager de ressources (machines à vendre ou à mutualiser, prêt de main d'œuvre, etc.) ;
 - la mise en place d'un outil de modélisation du coût complet d'un produit, prenant en compte la valorisation des coûts directs, indirects et l'impact environnemental et social du produit et des commandes (des tests de cet outil sont actuellement en cours)

En novembre 2020, SFE a remporté une commande de 8,3 millions de masques de l'État. Cela lui a permis de coordonner un marché public de 16 millions d'euros faisant intervenir 40 entreprises adhérentes fabriquant en France, et de démontrer ainsi la pertinence d'un modèle collectif pour renforcer la capacité des entreprises françaises à se positionner sur d'importants marchés publics.

Graphique 4 : Calendrier prévisionnel de développement de la plateforme SFE



Source : Savoir Faire Ensemble.

Encadré 11 : Une plateforme unique pour la filière

Une plateforme de mise en relation est d'autant plus pertinente qu'elle rassemble un grand nombre d'acteurs intéressés. Il y aurait donc dans l'idéal une plateforme commune à la filière, ou le cas échéant des plateformes dédiées par secteurs (textile, cuir, bijouterie, etc.).

Dans le secteur textile/mode, il existe déjà plusieurs plateformes ou annuaires des savoir-faire répertoriant les façonniers de l'habillement, les fabricants d'accessoires, les fournisseurs de matière et les prestataires de service (l'annuaire Made In France/ Première Vision, l'annuaire du textile de l'UIT (textile.fr/annuaire), le Bottin du Made in France, la fabrique Hexagonale, l'annuaire de la FIMIF, Jeprodisfrançais.fr, la Maison du savoir-faire et de la création (MSFC), Préfrance.fr ...)

Une partie du champ de SFE est donc similaire à celui proposé par ces plateformes ou annuaire et il conviendra de mettre en place une stratégie de partenariat et d'intégration dynamique des bases de données respectives.

Dans le cas de la MSFC, plusieurs options ont déjà été envisagées et notamment à l'occasion du bureau du CSF Mode & Luxe du 15 octobre 2020 :

- faire bénéficier SFE de l'expertise de la MSFC qui a une connaissance terrain du tissu des façonniers français et de leurs savoir-faire, pour accompagner la validation des entreprises fabricant réellement en France ;
- contribuer ensemble à des opérations de rapprochement fabricants/donneurs d'ordres ;
- si la viabilité du modèle de SFE était confirmée, un rapprochement des deux entités pourrait être envisagé *fin 2021*.

Source : CSF mode & luxe, Maison du savoir-faire et de la création.

Proposition n° 13 : Soutenir et développer les outils de mise en relation entre fabricants et donneurs d'ordres, en s'appuyant à la fois sur un engagement des grands acteurs du secteur et la mobilisation, le cas échéant, d'aides publiques à l'innovation/numérisation.

Il est envisageable de proposer des plateformes thématiques : tissu, confection, cuir, bijouterie, recyclage etc.

Ces plateformes pourraient notamment être soutenues par l'AAP « Accompagnement et transformation des filières / Plateformes numériques et mutualisation de données pour les filières » opérées par Bpifrance pour le compte du PIA.

Proposition n° 14 : Accompagner, y compris financièrement (via des subventions et/ou via les CPDE) les initiatives de mise en réseau de producteurs et de mutualisation de ressources.

3.1.3. Développer les fonctions commerciales et l'offre de services, et la connaissance mutuelle entre les différents acteurs de la chaîne

Parmi les demandes des donneurs d'ordres se trouve principalement les questions du prix, mais aussi de la réactivité des fournisseurs et de l'offre de services que ceux-ci proposent.

1) Développer l'intermédiation externe (qui existe par exemple au Portugal ou en Italie)

Les marques comme les donneurs d'ordres pourraient accentuer leur recours à des agents commerciaux indépendants, permettant d'accompagner les dirigeants pour à la fois trouver des prestataires adaptés et mettre en valeur la qualité et les savoir-faire des productions françaises. Payés à la commission, ces agents auraient tout intérêt à trouver les meilleurs appariements possibles entre donneurs d'ordres et fabricants.

Au-delà de leur mission commerciale, ces agents auraient une fonction de conseil et d'aide au pilotage de projets, susceptibles d'être utile à la fois aux donneurs d'ordres et aux fabricants.

Proposition n° 15 : Développer l'intermédiation externe via le recours à des agents commerciaux chargés d'accompagner donneurs d'ordres et fabricants.

2) Accompagner les fabricants qui en ont besoin dans le développement de leur offre commerciale et d'aide aux donneurs d'ordres

Ces fonctions pourraient également être internalisées au sein d'entreprises ou de groupements d'employeurs, l'objectif étant d'accompagner les entreprises qui en auraient besoin vers une offre de services élargie et une aide à la définition du besoin du donneur d'ordres.

Ces employés auraient notamment pour mission de faire la promotion du Made in France, de démarcher les donneurs d'ordres français et étrangers.

Proposition n° 16 : Soutenir, notamment par la formation et un accompagnement au *sourcing* de candidats, le renforcement des fonctions commerciales et de gestion de projets pour les fabricants ou les groupements de fabricants volontaires.

3) Accompagner la mise en réseau des fabricants afin de leur permettre d'élargir leurs débouchés

Le développement de réseaux de producteurs, sur le modèle du groupement d'entreprises Mode Grand Ouest, serait de nature à faciliter la mise en commun de compétences, alors que de nombreux industriels français ont une activité spécialisée, et de proposer à des donneurs d'ordres une réponse globale à leurs demandes.

À ce titre, une parfaite connaissance des modèles d'organisation étrangers, notamment italien, souvent jugés plus performants par les acteurs français, serait sans doute utile.

Le développement de l'offre de services apparaît comme très important pour de nombreuses marques, qui soulignent :

- ♦ l'envie de valoriser pleinement les savoir-faire d'exception dont bénéficient de nombreux industriels et artisans français ;
- ♦ un besoin de souplesse revendiqué, notamment pour répondre à des demandes urgentes ou adapter certains modes de production ;
- ♦ un équilibre entre rentabilité et quantité minimales de commandes à trouver, notamment pour attirer les marques naissantes vers le *Made in France* ou permettre d'initier une nouvelle relation commerciale en commençant par de petites quantités (réassort, collection limitée, etc.). Cela dépend bien entendu également de la nature et de l'ancienneté de la relation entre le fabricant et le donneur d'ordres.

En outre, la construction de collaborations de long terme implique une connaissance mutuelle des besoins et des contraintes de chacun. Cela passe à la fois par des rencontres régulières et par la formation, en particulier la formation des dirigeants d'entreprises aux enjeux de la productique et la formation des acheteurs aux atouts du *sourcing* local.

Encadré 12 : Deux projets de conception numérique de produits pour faciliter les liens entre donneurs d'ordres et fabricants : « Produire ensemble » du Groupement de la fabrication française, et le Plateau fertile à Roubaix

La pandémie de Covid-19 a eu un impact important sur les fabricants français : annulations de commandes, ruptures de chaînes d'approvisionnement, mais aussi envie de certaines marques de relocaliser une part de leur production.

▪ **Produire ensemble**

Partant de l'idée que le surcoût de la production en France, difficilement évitable, doit avoir pour contrepartie une offre de service élargie des fabricants, le Groupement de la fabrication française, avec le soutien de l'IFTH, s'est associé à des experts du design et de l'informatique.

Il s'agit d'une solution de conception numérique de vêtements de tous types, fondée sur des outils existants et largement diffusés (Lectra, CLO3D, etc.), qui vient compléter les travaux réalisés habituellement manuellement.

La numérisation de cette étape de la production a plusieurs avantages :

- elle facilite la collaboration et les échanges entre stylistes, modélistes, techniciens au sein des donneurs d'ordre (en particulier dans un contexte de télétravail élargi) et entre donneurs d'ordres et producteurs ;
- elle permet de tester les produits et de repérer les erreurs en amont du prototypage, évitant des coûts inutiles ;
- en numérisant le patronnage et en simulant l'utilisation de matière, elle permet des économies de production ;
- à partir d'un modèle, la création de variation en termes de couleurs ou de matières est rapide et simple à simuler ;
- associée à une base de coûts matière et de main d'œuvre, elle peut rapidement calculer le coût d'un produit ou d'une collection.

L'ambition derrière ce service, au-delà de la simplification des échanges entre création, modélisme et production, est de permettre de répercuter sur le coût de production les économies réalisées sur le développement des produits, et donc de favoriser la production en France.

Ces outils ont également pour avantage d'avoir un coût limité (équipement et licences informatiques), l'essentiel de l'investissement étant dans la formation des professionnels aux outils de CAO.

À l'avenir, les porteurs du projet ont également pour ambition d'ajouter des données relatives à l'impact environnemental des produits, permettant de faire de l'outil une aide à l'écoconception.

▪ **Plateau Fertile à Roubaix**

Il s'agit d'un tiers-lieu à destination de professionnels de la filière, porté par l'association Nordcréa, avec le soutien du DEFI. Une station de conception 3D (sur les logiciels Clo3d et Gerber Accumark) a été installée au sein de son *Fab lab*, qui propose également des formations à l'outil pour les stylistes et modélistes.

Source : IFTH, GFF, Plateau fertile.

La mission considère cependant que des engagements réciproques des donneurs d'ordres et fabricants ne doivent pas faire l'objet d'obligations ou de prescriptions, mais que les retours d'expériences des collaborations actuelles montreront que ce partenariat est un corollaire naturel aux évolutions des modèles économiques dans le secteur.

Encadré 13 : Un projet de plateforme industrielle de filière, Faire de Lance dans le cuir

Faire de Lance est un projet de création d'une plateforme industrielle high-tech nationale, appuyée par des relais régionaux, dédiée à la production de prototypes, d'échantillons et de miniséries de produits de maroquinerie et de chaussure pour accompagner la dynamique de l'industrie manufacturière du secteur cuir.

Organisé sous forme de société civile d'intérêt (SCIC), Faire de Lance associe industriels, petites et grandes marques, CTI et CPDE, fédérations, collectivités et acteurs de la formation.

Le projet répond à trois objectifs principaux :

- l'accompagnement de jeunes marques (maroquinerie, chaussures et accessoires) souhaitant produire en France, du prototypage au partenaire industriel adapté à ses besoins technique et valeurs de marque
- la relance de l'industrie de la chaussure et de son écosystème de composants pour assurer la pérennité des entreprises existantes, avec la mise en place d'un atelier de production dédié aux prototypes, aux mini séries et à la transmission des savoir-faire ;
- le développement du moyen et haut de gamme de la maroquinerie grâce à l'innovation technologique 3D et à l'intégration de nouvelles matières responsables.

Avec un lancement prévu début 2021, la SCIC serait dotée d'un atelier d'une dizaine de personnes formées par la filière pour réaliser maquettes, prototypes, échantillons commerciaux et mini-séries de lancement pour tester les marchés-cibles des marques et organiser campagne de lancement commercial.

Conçue comme une plateforme de coopération et un lien entre marques créatives et industriels, Faire de Lance s'appuiera sur un réseau de partenaires écoles, lycées, universités, plateformes techniques et ateliers maroquiniers.

Le projet est dimensionné pour accompagner entre 50 et 60 projets par an, en anticipant que deux tiers d'entre eux aboutiront à deux ans.

Ce projet bénéficie du soutien des institutions de la filière cuir telles que la fédération de la maroquinerie, la fédération de la chaussure, le Conseil national du cuir, le CTC (Centre Technique du Cuir) et ADC (Au-delà du Cuir).

Source : CTC, ADC.

Proposition n° 17 : Soutenir, via la filière, la formation et un juste prix des prestations, l'offre d'accompagnement des fabricants et des marques sur le prototypage, l'échantillonnage (investissement humain, CAO 3D, évolutions d'organisation, etc.) et la gestion partagée de projets entre donneurs d'ordres et fabricants, notamment le suivi des productions.

Proposition n° 18 : Organiser des voyages d'études dans les pays concurrents directs de la France (Italie, Portugal, Europe de l'est, Maghreb, Turquie), consacrés aux avantages comparatifs hors prix dont ils peuvent bénéficier.

Proposition n° 19 : Poursuivre l'action de renforcement des modules techniques dans les formations mode et management de la mode. Il s'agit notamment de former les futurs cadres des marques aux fondamentaux et aux enjeux de la productique, pour faciliter les relations avec les fabricants.

Proposition n° 20 : Former les acheteurs (donneurs d'ordres, grande distribution, distribution) aux enjeux du *made in France*, de la responsabilité sociale des entreprises et des évolutions des modèles économiques de la filière, ne se fondant pas uniquement sur le *cost of goods sold* le plus bas.

3.1.4. Soutenir les projets de co-investissements dans des outils industriels durables

La relocalisation implique des débouchés bien identifiés et l'assurance raisonnable d'une rentabilité à moyen/long terme.

Au vu des risques liés au développement de nouvelles activités en France, l'importance de la relation entre le fabricant et ses donneurs d'ordres a été soulignée.

Le modèle *a priori* le plus attractif pour les projets de réindustrialisation est donc celui d'un engagement conjoint de marques et de partenaires industriels, partageant à la fois le risque lié à l'investissement industriel et la marge liée à la production.

Plusieurs initiatives de ce type ont été lancées, qui garantissent *a priori* un partenariat durable entre donneur d'ordres et fabricants.

Ces projets peuvent aujourd'hui bénéficier de l'ensemble des aides ouvertes aux projets industriels (aides au foncier, aides à l'embauche, fonds du Plan de relance, etc.). Il pourrait être envisagé, dans le respect de l'encadrement européen des aides d'État, de renforcer les montants de cofinancements pour les projets viables et de long terme co-portés par des marques et des industriels.

Par exemple, le projet Linpossible de relocalisation d'une filature de lin et de chanvre (cf. Encadré 6) constitue une coopération industrielle entre trois marques (1083, Le Slip Français, Splice), trois filateurs (Emanuel Lang, Safilin, Tissage de France) et deux associations et coopératives (Lin et chanvre bio, Terre de lin) pour développer un outil de production durable en France.

Proposition n° 21 : Bonifier les aides aux projets industriels pour les projets co-portés par des donneurs d'ordres et des fabricants. Cette bonification serait conditionnée à un véritable partage des investissements et de risques, à une perspective sérieuse de développement de l'activité et de l'emploi locaux à moyen/long terme, et au respect d'engagements en matière de développement durable.

Dans son rapport du 29 juin 2020, l'UFIMH proposait en outre de financer, *via* la filière elle-même, plusieurs ateliers de prototypage et de réalisation rapide d'échantillons en France. Cette proposition, à même de répondre à un enjeu majeur de l'amélioration de la collaboration entre donneurs d'ordres et fabricants, pourrait utilement faire l'objet d'un portage conjoint entre marques et industriels.

3.2. Comment mieux sécuriser les fabricants et les industriels ?

3.2.1. La grande distribution et les distributeurs spécialisés sont susceptibles de contribuer au développement de filières françaises, si plusieurs conditions sont respectées

Si la grande distribution ne pèse qu'environ 9 % des ventes de textile habillement/chaussures, les 20 premières enseignes (généralistes et spécialisées) représentent en 2018 près de 40 % des parts de marché en valeur. Avec à la fois un volume de commandes important et une part de *sourcing* en France très faible, ils constituent *a priori* un gisement important de développement du *made in France* et du *made in Europe*, si les conditions de rentabilité sont réunies.

Malgré des modèles économiques différents (*picking* pour la grande distribution, collaboration renforcée avec les fabricants pour les grandes marques d'habillement), ces acteurs ont tous intégré l'importance d'un *sourcing* plus proche des clients dans leur politique RSE

Une collaboration renforcée avec les grands distributeurs présenterait plusieurs intérêts :

- ◆ pour les fabricants ;
 - la mise en place de lignes de production de produits basiques permanents, à coût minute réduit et permettant d'investir dans l'automatisation de la production ;
 - la perspective de volumes importants de commandes ;
 - une forte résilience de la grande distribution aux crises
- ◆ pour les distributeurs
 - développer des gammes *made in France* pour répondre aux attentes des clients en cohérence avec leurs fondamentaux de marques (démarche similaire au développement l'offre « alimentation responsable » dans la grande distribution) ;
 - disposer de circuits courts de production et de livraison. La grande distribution en particulier dispose de chaînes logistiques et d'achat calibrées pour les achats alimentaires en flux tendu ou quasi-tendu. Les fabricants français peuvent proposer une offre adaptée à ces processus, limitant les ruptures de stocks, les invendus et les soldes (les grandes marques spécialisées sont quant à elles majoritairement sur un modèle classique de commande de collections plusieurs mois en avance) ;
 - diminuer les coûts de transaction par rapport à des achats sur pièces en Asie (connaissance du marché et des préférences locales par les fabricants locaux, qui peuvent plus facilement proposer des produits adaptés).

Plusieurs conditions de réussite ont été identifiées :

- ◆ justifier, auprès du donneur d'ordre comme du consommateur, le prix plus élevé du *made in France* (cf. partie 1) et montrer que la production locale peut être rentable même pour la grande distribution ;
- ◆ faire se rencontrer les univers de la grande distribution et de la fabrication française, afin de casser certaines idées reçues sur le rapport qualité-prix de la production locale ;
- ◆ faire attention à relocaliser l'ensemble de la fabrication en France ou en proche import, afin de bénéficier à plein des gains de réactivité. Par exemple, la livraison d'une commande confectionnée localement peut être retardée si le distributeur achète ses étiquettes de composition à un partenaire asiatique avec des délais de livraison plus longs ;
- ◆ adapter la politique RSE des donneurs d'ordre habitués au *sourcing* mondial aux conditions de production en France et en Europe, les risques étant a priori différents de ceux liés à une production dans un pays à très bas coûts.

Encadré 14 : Un exemple de relation de long terme avec la grande distribution : Leclerc et la manufacture de layette

Un partenariat de 40 ans entre la Manufacture de layette et Leclerc permet un travail main dans la main entre les équipes d'achat de Leclerc et la manufacture, avec

- des réunions régulières ;
- une connaissance mutuelle qui simplifie le développement de collections adaptées à leurs besoins ;
- le sentiment d'un respect mutuel et une pérennité de la relation qui influe largement sur les décisions d'investissements.

Selon la manufacture, la qualité de cette relation a permis de doubler en cinq ans le CA des layettes tricotées en France, et de poser les bases du développement d'une collection d'accessoires adultes *made in France*.

Source : Manufacture de layette.

Proposition n° 22 : Organiser un salon du made in France à destination de la grande distribution. Les fabricants présenteraient à la fois leur outil industriel et des produits prêts à l'achat avec un packaging adapté aux conditions des grandes surfaces.

Proposition n° 23 : Proposer aux acheteurs de la grande distribution une aide au *sourcing* en France via des rencontres, des supports adaptés à leurs process d'achat, etc.

Proposition n° 24 : Travailler avec les grands distributeurs sur un cahier des charges adaptés d'audits sociaux des ateliers, tenant compte des conditions de travail en France.

Proposition n° 25 : Favoriser la signature de contrats pluriannuels entre la grande distribution et des fabricants français (communication, valorisation publique, etc.), afin de faciliter l'accès des fabricants au financement des investissements nécessaires.

3.2.2. S'il est difficile d'envisager une évolution substantielle des règles de la commande publique, il apparaît indispensable d'accompagner les acheteurs publics, au même titre que les acheteurs privés, pour favoriser le *sourcing* français et faciliter l'accès des PME à la commande publique.

De nombreux acteurs, en particulier les entreprises spécialisées dans les vêtements professionnels et de défense/sécurité, soulignent l'importance de la commande publique dans les projets de réindustrialisation :

- ♦ de par les volumes de commandes (en particulier pour les marchés de défense et de sécurité et les marchés hospitaliers) et le caractère pluriannuel de nombreux marchés, la commande publique peut être un vecteur de sécurisation des fabricants ;
- ♦ la puissance publique peut avoir intérêt à diversifier son *sourcing*, pour limiter la dépendance à des chaînes d'approvisionnement pouvant être fragiles ;
- ♦ plusieurs acteurs soulignent le devoir d'exemplarité des acteurs publics qui promeuvent le *made in France* et les circuits courts ;
- ♦ la commande publique peut avoir un vrai rôle d'amorçage pour certaines chaînes de production, ou pour des plateformes permettant de regrouper les fabricants (par exemple, Savoir Faire Ensemble s'appuie sur la commande publique pour son démarrage).

Le cadre européen de la commande publique limite a priori les possibilités de recours explicite à des productions françaises dans les marchés publics¹², afin de respecter les principes du droit de l'Union européenne (libre circulation des marchandises, liberté d'établissement et libre prestation de service).

S'il n'est pas possible de réserver *a priori* certains marchés à des produits fabriqués en France, il existe plusieurs moyens de faciliter l'accès des fabricants français à la commande publique.

- 1) Exploiter pleinement les possibilités de *sourcing* auprès des entreprises en amont du lancement des marchés.

L'article R. 2111-1 du code de la commande publique dispose que « afin de préparer la passation d'un marché, l'acheteur peut effectuer des consultations ou réaliser des études de marché, solliciter des avis ou informer les opérateurs économiques de son projet et de ses exigences ».

Les acheteurs publics ont donc une large latitude pour rencontrer les entreprises françaises, connaître le marché local et exprimer leurs besoins avant l'entrée dans une procédure de marché. Il s'agit donc de sensibiliser les acheteurs publics aux enjeux de la fabrication locale, et de proposer une offre de service adaptée à leurs besoins.

Le renforcement du *sourcing* permettra d'affiner la définition des besoins et d'optimiser l'évaluation des critères de sélection hors prix, tout en garantissant la confrontation du besoin au marché local. Il s'agit moins d'acheter français que d'acheter mieux et plus responsable, et d'animer une relation permanente entre l'acheteur et son vivier de fournisseurs. Les acheteurs doivent aller sur le terrain.

Proposition n° 26 : Renforcer la formation et la sensibilisation des acheteurs publics à l'importance du *sourcing* et aux conditions d'accès des PME de la filière aux marchés (formations conjointes privé-public, visites d'ateliers, participations aux salons, mise en relation via la plateforme Savoir Faire Ensemble, etc.).

- 2) Mobiliser les spécifications techniques et les leviers d'achat responsable afin de conjuguer accès des entreprises françaises et européennes et satisfaction des besoins de l'acheteur.

Les acheteurs publics peuvent intégrer à leurs cahiers des charges des clauses susceptibles de favoriser les entreprises mieux-disantes en matière technique et environnementale, par exemple :

- ◆ clauses techniques et de services¹³ ;
 - nature et qualité des matières (tissus labellisés, exigences en matière d'ennoblissements, etc.) ;
 - selon l'objet du marché, part de matières recyclées ;
 - garantie de durée de vie des produits (avec labellisation le cas échéant) ;
 - recours à des savoir-faire spécifiques (si en lien avec l'objet du marché) ;
 - intégration dans la définition du besoin de services annexes non délocalisables (entretien, réparation, travail sur mesure, etc.) ;

¹² Restreindre *a priori* l'origine d'un produit revient à empêcher certaines entreprises d'accéder aux marchés publics. Ces restrictions sont strictement encadrées par le droit de la commande publique (marchés de défense et de sécurité notamment), et ne permettent dans tous les cas pas d'empêcher les candidatures d'entreprises d'États membres de l'Union européenne.

La CJUE sanctionne de jurisprudence constante les États incluant des conditions de fabrication ou de valeur ajoutée nationale à leurs marchés ou leur réglementation.

¹³ Les clauses relatives au délai de livraison n'ont pas été jugées pertinentes par les interlocuteurs de la mission, les pénalités pouvant être demandées en cas de retard étant strictement encadrées, afin de ne pas constituer par elles-mêmes des barrières à l'accès aux marchés.

- capacité de livraison en urgence le cas échéant ;
- détail précis du coût de chaque étape de fabrication (matière et fourniture, coûts de main d'œuvre pour chaque étape) ;
- ♦ clauses sociales et environnementales (questionnaire pouvant être annexé au cahier des charges) ;
 - normes et labels pouvant garantir une production sûre et durable¹⁴ ;
 - traçabilité du processus de production ;
 - mix énergétique de la production ;
 - normes sociales et de conditions de travail ;
 - conditions d'emballage et de transport ;
 - prise en charge de la fin de vie des produits (contribution à un éco-organisme, reprise des produits usagés, recyclabilité, etc.) ;
 - selon la nature du marché, clause d'insertion par l'activité économique de personnes éloignées de l'emploi.

Selon les marchés, on peut envisager d'attribuer 20 % de la note technique à la notation sociale et environnementale, d'autant plus pour les produits textile/cuir où les conditions de production sont souvent liées à la qualité technique du produit.

Proposition n° 27 : Pour les marchés de fournitures textile-habillement- chaussures-accessoires, intégrer systématiquement aux cahiers des charges des clauses techniques relatives à la qualité des matières à la durée de vie des produits et des clauses relatives aux conditions sociales et environnementales de production.

Une concertation entre les principaux acheteurs publics et les représentants des fabricants et des revendeurs pourrait permettre d'affiner cette adaptation des cahiers des charges et faciliter l'accès des PME françaises aux marchés.

Proposition n° 28 : Étudier l'élargissement du recours à la procédure des marchés industriels pour les achats nécessitant le développement de produits spécifiques.

- 3) Allotir au maximum les marchés et accompagner les TPE et PME souhaitant proposer des offres

Le guide pratique « faciliter l'accès des TPE/PME à la commande publique » recommande l'allotissement des marchés pour faciliter les candidatures des petites entreprises. Cette recommandation est partagée par l'ensemble des acheteurs rencontrés par la mission, et les acheteurs publics disposent d'une grande liberté dans la définition des lots.

Dans la filière, l'allotissement permet de confier des missions à de plus petites entreprises et de ne pas défavoriser des entreprises spécialisées, nombreuses dans l'industrie textile française. Par exemple, des lots par type de vêtement peuvent faciliter l'accès à la commande publique et diversifier les fournisseurs.

Il serait néanmoins utile d'accompagner davantage, via la puissance publique et/ou les fédérations, les petites entreprises souhaitant répondre à un marché public, par exemple en éditant un guide de la commande publique à destination des TPE/PME.

¹⁴ Par exemple, on peut citer la charte Innoshoe pour la chaussure, mise en place par le Groupement régional de la chaussure des Pays de la Loire, avec le soutien du Centre technique du cuir et du conseil régional Pays de la Loire.

Proposition n° 29 : Proposer, via une collaboration entre l'État, les fédérations et les CPDE, un accompagnement dédié aux PME souhaitant accéder aux marchés publics.

- 4) À plus long terme, agir au niveau européen pour favoriser les entreprises européennes

Sous réserve d'un investissement et d'un consensus politique forts, il pourrait être envisagé de :

- ♦ en application du principe de réciprocité, rejeter les offres d'entreprises de pays non couverts par un accord de libre-échange. Cela implique cependant de définir une liste des États et produits susceptibles de faire l'objet de discriminations ;
- ♦ en l'absence d'ouverture des marchés publics étrangers aux entreprises européennes, renforcer le dispositif de préférence communautaire en faveur des TPE/PME européennes ;
- ♦ faire aboutir les négociations au sein de l'Union européenne sur une réglementation contraignante sur le devoir de vigilance des donneurs d'ordre vis-à-vis de leurs sous-traitants.

4. Accompagner la modernisation de l'appareil productif, les projets de réindustrialisation et le développement de filières innovantes

Les projets de réindustrialisation et de création de nouvelles activités sur des filières innovantes (recyclage, nouvelles matières, textiles techniques, etc.) impliquent des investissements allant de quelques milliers d'euros (achat d'un logiciel de coupe performant ou d'un ERP industriel) à plusieurs millions d'euros (mise en place d'une chaîne de tri/recyclage automatique, création d'une ligne de production, etc.).

La puissance publique (État, collectivités, Bpifrance) a vocation à venir en aide de ces projets mais ne peut se substituer à la demande initiale des consommateurs et des donneurs d'ordre.

4.1. Accompagner les entreprises porteuses de projets d'investissement

Comme vu précédemment, la filière connaît actuellement de nombreux projets de relocalisation d'activités, de modernisation des outils industrielles et de créations de filières innovantes dans le cadre de l'industrie 4.0.

Les projets des entreprises industrielles de la filière peuvent aujourd'hui être accompagnés à de nombreux titres :

- ♦ grâce aux fonds existant avant le Plan de relance, notamment ;
 - plan stratégique French Touch et fonds industries culturelles et créatives de Bpifrance, qui soutient notamment des projets de numérisation et d'amélioration de la performance écologique ;
 - Programmes accélérateurs Bpifrance, dont l'accélérateur Mode et luxe déployé avec les CPDE ;
 - aides des programmes des investissements d'avenir (PIA) 3 et 4, orientées vers les entreprises innovantes ;
 - aides aux entreprises des conseils régionaux et des intercommunalités ;
 - fonds d'investissement aux TPE/PME (Cuirinvest, fonds d'investissement de Bpifrance etc.), fonds de garantie et de financement (IFCIC).

- incitations fiscales à l'installation (zones franches, zones de revitalisation rurale, etc.) ;
 - aides de droit commun de l'ADEME, dont le champ a été ouvert du fait des crédits du Plan de relance ;
 - appel à projets ADEME sur l'écoconception et le recyclage des TLC ;
 - dispositif de suramortissement des investissements innovants.
- ♦ dans le cadre du Plan de relance :
- aides ADEME à l'efficacité énergétique et à la transformation des procédés industriels ;
 - appel à manifestation d'intérêt sur la décarbonation dans l'industrie ;
 - appels à projets ADEME sur l'économie circulaire ;
 - aide au conseil en matière d'innovation ;
 - aides à l'export
 - prêts participatifs
 - soutien à l'investissement et à la modernisation de l'industrie dans les territoires ;
 - recensement des « sites clé en main »

En principe, le périmètre des aides à la relance permet de couvrir un large champ des besoins des entreprises : aide financière directe (prêts garantis par exemple), foncier, achat de machines, numérisation et robotisation, amélioration de la performance énergétique, aides à l'embauche, etc.

Deux difficultés principales semblent cependant avoir émergé :

- ♦ il peut être difficile pour les entreprises de bien identifier les aides auxquelles elles pourraient être éligibles et les interlocuteurs pertinents pour les solliciter. Selon les aides demandées, une entreprise peut avoir jusqu'à sept interlocuteurs différents : DIRECCTE, Bpifrance, ADEME, conseil régional, agence de développement, référent unique pour l'investissement, CODEFI.
- Le travail réalisé par l'administration, les fédérations et les organismes consulaires pour informer les entreprises et les accompagner dans leurs démarches est indispensable ;
- ♦ les montants minimum d'investissement ne sont pas toujours adaptés aux besoins des TPE/PME. Par exemple, le ticket pour accéder aux aides à l'investissement dans les territoires est de 200 000 €, trop important pour certains projets limités mais n'entrant pas dans le cadre des aides à l'industrie du futur (achat de machines d'occasion par exemple).

Proposition n° 30 : Dans le cadre des aides à l'industrie du futur, proposer un soutien renforcé (en formation ou financier) aux projets de numérisation des chaînes de production (prototypage, production, traitement des données, robotisation et cobotisation, etc.). Une enveloppe de 300 M€ est prévue pour 2021-2022, et cette aide pourrait utilement accompagner les projets de relocalisation et les coopérations entre industriels et donneurs d'ordres. Pour cela, un accompagnement particulier pourrait être renforcé pour guider les entrepreneurs dans une meilleure connaissance du plan de relance et le montage des dossiers.

Proposition n° 31 : Valoriser les dispositifs d'accompagnement déployés par Bpifrance avec l'appui de ses partenaires, en particulier le programme accélérateur Mode et luxe, les modules de conseils thématiques ainsi que le programme d'appui aux entreprises de la filière souhaitant relocaliser tout ou partie de leur production.

Proposition n° 32 : Soutenir la création de consortiums alliant entreprises et centres de recherche & développement, susceptibles de porter des projets industriels innovants et de bénéficier des aides à l'industrialisation et à l'innovation du Plan de relance. (à rapprocher de l'AAP PSPC opéré par Bpifrance pour le compte du PIA pour le financement des démonstrateurs ainsi sur du programme « Territoires d'industrie » du Plan de relance) pour l'industrialisation.

4.2. Faciliter la formation interne et l'acquisition de nouvelles compétences

La filière mode & luxe française fait face à une quadruple tension :

- ◆ un vieillissement de son effectif qualifié et de ses dirigeants ;
- ◆ des savoir-faire complexes pouvant demander un temps de formation important
- ◆ la faible attractivité des métiers industriels dans le secteur textile ;
- ◆ une difficulté à recruter sur des fonctions d'expertise en productique, informatique, développement durable, centrales dans les nouveaux modèles économiques.

Il s'agit à la fois de garantir la transmission des savoir-faire et du geste (en particulier pour la confection, la maroquinerie et la chaussure) et de bénéficier des compétences adaptées aux enjeux de l'industrie (en particulier l'industrie textile, le cuir connaissant moins de difficultés de recrutement).

4.2.1. Renforcer les actions de formation internes dans l'industrie et la confection

L'industrie textile a particulièrement recours à des salariés en reconversion professionnelle formés en interne par les entreprises elles-mêmes, généralement dans le cadre de contrats de professionnalisation. Il s'agit notamment d'une réponse à l'inadéquation perçue des formations initiales (CAP et bac pro métiers de la mode), considérées comme à la fois insuffisamment orientées vers la productique et le travail sur machine. La filière s'est organisée pour attirer des profils de tous âges vers ces métiers (Trans'faire, référentiels de qualification textile/mode/cuir, site Internet Savoir pour Faire).

Pour la fabrication en particulier, l'alliance des compétences industrielles et des gestes professionnels milite en effet pour la formation en entreprise et la transmission par des pairs.

La filière fait cependant face à la fois :

- ◆ à la rigidité des cursus de formation initiale, difficiles à faire évoluer,
- ◆ au coût des formations en entreprise, en particulier pour les plus petites d'entre elles ;
- ◆ à la mauvaise image de l'industrie en France, à fortiori de l'industrie textile, avec un travail important devant être réalisé pour développer la marque employeur textile.

Proposition n° 33 : Mener une action de recrutement ciblée à destination des titulaires du bac pro pilote de ligne de production et du BTS innovation textile.

Proposition n° 34 : Dans le cadre des plans régionaux d'investissement dans les compétences et des actions financées par Opco2i, développer des parcours intégrés de formation en entreprise débouchant sur des certificats de qualification professionnelle. Ces parcours, pouvant être financés sur la base de forfaits, seraient, après une période d'évaluation préalable, adaptés aux capacités et aux besoins des stagiaires. Il s'agit notamment de maîtriser le coût de la transmission des compétences pour les entreprises du secteur.

Proposition n° 35 : Inciter à la création de groupements d’employeurs ayant vocation à partager les ressources et les coûts de formation et de recrutement. Ces groupements pourront intervenir en partenariat avec les conseils régionaux, Pôle emploi et Opco2i.

4.2.2. Développer l’offre à destination de l’encadrement des entreprises industrielles

L’ensemble des entreprises a conscience des enjeux et des opportunités qu’offrent la numérisation des chaînes de production, la mode durable, l’optimisation de la logistique. Ces compétences sont cependant *a priori* éloignées du cœur de métier technique ou créatif de la filière, et toutes les entreprises n’ont pas les moyens de recruter des salariés dans ces domaines. En parallèle, il existe une offre importante de prestations de conseil dans ces domaines, qu’il faut être en capacité de solliciter et de piloter efficacement.

Pour accompagner la modernisation du tissu industriel et l’évolution des modèles économiques, il serait donc utile de renforcer l’offre d’accompagnement à destination des cadres dirigeants sur le territoire.

Proposition n°36 : Développer une offre d’accompagnement destinée à l’encadrement des entreprises industrielles, et centrée sur les enjeux du développement durable (écoconception, recyclage, performance énergétique de la production), la gestion de projet, l’optimisation de la logistique et la promotion de l’activité.

Constituée de modules souples, cette offre serait déclinée localement, le cas échéant par des interventions hors les murs de l’IFM.

SYNTHÈSE DES PROPOSITIONS

Thème	N° prop	Proposition	Acteurs	Calendrier	Impact potentiel	Priorité
Montrer la véritable valeur et le coût réel du <i>Made in France</i>	2	Diffuser un outil partagé de détermination du coût complet d'une production/collection, s'appuyant sur des matrices des calculs de coûts directs et indirects les plus précis possibles, permettant d'objectiver le niveau de compétitivité-prix de la production en France et réaliser une analyse comparée fondée des chaînes de valeurs France-Europe-Euromed-reste du monde. La filière pourrait, par le biais des CPDE, pourrait prendre en charge une part des coûts associés selon les capacités financières des marques.	CSF / CPDE	S1 2021	++	1
	3	Dans une logique de diminution des invendus et de lissage de la trésorerie, développer le recours aux producteurs français soit pour des commandes initiales plus limitées accompagnées de réassorts, soit, dans une logique de double sourcing, pour faciliter le réassort des collections. Afin d'éviter de transférer le risque d'invendus sur le producteur, privilégier la réservation de capacités de production annuelles, avec une souplesse sur les produits à réassortir.	Donneurs d'ordres	S2 2021	+++	1
	20	Former les acheteurs (donneurs d'ordres, grande distribution, distribution) aux enjeux du <i>made in France</i> , de la responsabilité sociale des entreprises et des évolutions des modèles économiques de la filière, ne se fondant pas uniquement sur le <i>cost of goods sold</i> le plus bas.	Etat / Donneurs d'ordres / grande distribution / distribution	2021	++	2

Thème	N° prop	Proposition	Acteurs	Calendrier	Impact potentiel	Priorité
Montrer la véritable valeur et le coût réel du <i>made in France</i>	12	En lien avec les CPDE, poursuivre les efforts de valorisation des savoir-faire français et de l'impact social des productions locales (emploi, financement des services publics, etc.).	CPDE, Fédérations, entreprises	2021-2022	+	3
	1	Mesurer l'impact de la crise sanitaire sur les pratiques de consommateurs en menant une enquête sur l'appétence pour le made in France , le made in Europe et l'élasticité-prix de la demande de produits français pour différentes gammes de produits TLC, afin de compléter les études réalisées en 2018 et 2019	CSF/CPDE/ Observatoire IFM	S1 2021	+	3
Faire du tournant de mode durable une opportunité de valoriser le <i>made in France</i>	11	Organiser le partage d'informations et la définition de positions communes entre les filières des pays européens leaders dans la mode (France, Italie, Portugal, Espagne) et entre administrations, afin de défendre au mieux les intérêts des industries et marques françaises et européennes dans les négociations internationales. Il s'agit notamment d'assurer que les analyses de cycle de vie des produits intègrent des paramètres de recyclabilité, de durabilité et de traçabilité.	MTE, ADEME, MEFR, membres votants du secrétariat technique du PEF / filière / CPDE / CSF	2021	++	2
	9	En complément des articles 13 et 15 de la loi du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire, poursuivre les travaux entre l'administration et les représentants de la filière pour définir un cadre commun d'information sur la traçabilité des matières et des chaînes de production , complémentaire des travaux menés au niveau européen sur les modalités d'affichage environnemental. Un cadre unifié simplifierait les démarches des entreprises et des consommateurs et favoriserait les productions vertueuses.	MTE, CSF	2022	++	2

Thème	N° prop	Proposition	Acteurs	Calendrier	Impact potentiel	Priorité
Faire du tournant de mode durable une opportunité de valoriser le <i>made in France</i>	10	Renforcer la collaboration entre la filière et l'ADEME sur la mesure d'impact environnemental et l'affichage environnemental. Renforcer l'accompagnement des entreprises volontaires sur l'utilisation des outils d'évaluation d'impact environnemental proposés par l'ADEME. Si la Base impact de l'ADEME devait être maintenue, il serait indispensable de la simplifier, de rendre son accès plus aisé et plus pédagogique, et de la compléter avec des paramètres relatifs à la durabilité et à la durée de vie des produits.	ADEME, CSF, fédérations	2021	+	3
Développer des filières innovantes et industrialiser le recyclage	4	Clarifier le modèle économique du recyclage industriel selon différents débouchés. En lien avec les travaux en cours relatifs aux démonstrateurs de tri et de traitements des TLC usagés, renforcer les liens de la filière avec les acheteurs potentiels de textiles recyclés, en particulier hors TLC (plasturgie, autres industries, bâtiment et travaux publics, etc.). Consolider et renforcer les analyses qualitative et quantitative des débouchés des TLC recyclés hors réutilisation et boucle fermée.	Filière / Eco-organismes / pôles de compétitivité / industriels	2021-2022	++	1
	5	Pour accompagner l'industrialisation de la filière de recyclage, garantir le soutien public aux travaux de développement sur l'optimisation et l'industrialisation du recyclage (travaux des CTI, du CETI, des éco-organismes). Si nécessaire, augmenter les montants alloués à l'appel à projet ADEME relatif aux démonstrateurs de solutions industrielles pour l'écoconception et le recyclage des textiles et chaussures et accessoires de mode. Avec un coût d'une ligne de recyclage (tri et traitement) compris entre 10 M€ et 20 M€, hors fonctionnement et coût des emplois induits, et avec une capacité de traitement par ligne entre 20 000 t et 30 000 t, doubler la part de TLC actuellement triée et traitée à l'horizon 2030 représenterait un investissement initial compris entre 20 M€ et 60 M€.	ADEME, MTE, éco-organismes	Immédiat, mise en œuvre 2025	+++	1

Thème	N° prop	Proposition	Acteurs	Calendrier	Impact potentiel	Priorité
Développer de filières innovantes et industrialiser le recyclage	7	Réaliser une étude approfondie de la chaîne de valeur de la laine écoresponsables , en missionnant une Task Force laine pilotée conjointement par le collectif Tricolor et Woolmark avec la double mission d'étudier : - Le potentiel des laines françaises ; - Les possibilités de transformation de la laine en général au niveau européen. En parallèle, accompagner les projets engagés autour du lin et du chanvre , en s'appuyant notamment sur la Confédération européenne du lin et du chanvre.	Tricolor Woolmark, CSF, MTE, MEFR, CELC	2021	++	2
	6	Repenser fondamentalement les modalités de la collecte ; le citoyen consomm'acteur effectuant déjà un tri qualifié en amont (les jeans, les collants, la maille...), pour optimiser la gestion du tri et de la valorisation. En parallèle, ouvrir expressément au secteur textile les aides du volet « économie circulaire » du plan de relance (aide au tri des déchets et investissement dans le réemploi et le recyclage) gérées par l'ADEME.	ADEME, MTE, MEFR	Immédiat	+	3
	8	Renforcer le soutien aux actions de formation professionnelle dédiées aux matières naturelles et innovantes (filature, tricotage, non tissé, etc.), <i>via</i> l'implication des conseils régionaux dans les régions concernées et une action particulière en direction de l'OPCO.	UIT, OPCO 2i, Régions	2022	+/-	3

Thème	N° prop	Proposition	Acteurs	Calendrier	Impact potentiel	Priorité
Renforcer les coopérations entre donneurs d'ordres et fabricants	21	Bonifier les aides aux projets industriels pour les projets coportés par des donneurs d'ordres et des fabricants. Cette bonification serait conditionnée à un véritable partage des investissements et de risques, à une perspective sérieuse de développement de l'activité et de l'emploi locaux à moyen/long terme, et au respect d'engagements en matière de développement durable.	MEFR (DGE)	2021-2022	+++	1
	17	Soutenir, via la filière, la formation et un juste prix des prestations, l'offre d'accompagnement des fabricants et des marques sur le prototypage, l'échantillonnage (investissement humain, CAO 3D, évolutions d'organisation, etc.) et la gestion partagée de projets entre donneurs d'ordres et fabricants, notamment le suivi des productions	Filière	2021-2022	+++	1
	13	Soutenir et développer les outils de mise en relation entre fabricants et donneurs d'ordres comme Savoir Faire Ensemble, en s'appuyant à la fois sur un engagement des grands acteurs du secteur et la mobilisation, le cas échéant, d'aides publiques à l'innovation/numérisation. Il est envisageable de proposer des plateformes thématiques : tissu, confection, cuir, bijouterie, etc.	Filière, État, Bpifrance, CPDE	2021-2025 (selon le périmètre des outils)	+++	1
	14	Accompagner, y compris financièrement (via des subventions et/ou via les CPDE) les initiatives de mise en réseau de producteurs et de mutualisation de ressources.	État, CPDE	2021-2022	++	2
	19	Intensifier des modules techniques dans les formations mode et management de la mode. Il s'agit notamment de former les futurs cadres des marques aux fondamentaux et aux enjeux de la productique, pour faciliter les relations avec les fabricants.	Écoles, CSF	2021	++	2
	15	Développer l'intermédiation externe via le recours à des agents commerciaux chargés d'accompagner donneurs d'ordres et fabricants.	Fabricants, donneurs d'ordres	2021	++	2

Thème	N° prop	Proposition	Acteurs	Calendrier	Impact potentiel	Priorité
Renforcer les coopérations entre donneurs d'ordres et fabricants	16	Soutenir, notamment par la formation et un accompagnement au sourcing de candidats, le renforcement des fonctions commerciales et de gestion de projets pour les fabricants ou les groupements de fabricants volontaires.	Opco 2i, régions, Bpifrance, groupements d'entreprises	2022	++	3
	18	Organiser des voyages d'études dans les pays concurrents directs de la France (Italie, Portugal, Europe de l'est, Maghreb, Turquie), consacrés aux avantages comparatifs hors prix dont ils peuvent bénéficier.	Fédération, CPDE, Bpifrance en fonction des besoins	2021-2022	+	3
Développer les collaborations avec la grande distribution	25	Favoriser la signature de contrats pluriannuels entre la grande distribution et des fabricants français (communication, valorisation publique, etc.), afin de faciliter l'accès des fabricants au financement des investissements nécessaires.	Fabricants, grande distribution, MEFR (DGE),	S2 2021	++	2
	23	Proposer aux acheteurs de la grande distribution une aide au sourcing en France via des rencontres, des supports adaptés à leurs process d'achat, etc.	Fédérations, CPDE, Savoir Faire Ensemble	S2 2021	++	2
	22	Organiser un salon du made in France à destination de la grande distribution . Les fabricants présenteraient à la fois leur outil industriel et des produits prêts à l'achat avec un packaging adapté aux conditions des grandes surfaces.	CPDE, fédérations, CSF	S2 2021 S1 2022	++	2
	24	Travailler avec les grands distributeurs sur un cahier des charges adaptés d'audits sociaux des ateliers, tenant compte des conditions de travail en France .	Administration, fédérations	S2 2021 S1 2022	+	3

Thème	N° prop	Proposition	Acteurs	Calendrier	Impact potentiel	Priorité
Utiliser la commande publique pour soutenir les fabricants français et européens	27	Pour les marchés de fournitures textile-habillement- chaussures-accessoires, intégrer systématiquement aux cahiers des charges des clauses techniques relatives à la qualité des matières à la durée de vie des produits et des clauses relatives aux conditions sociales et environnementales de production. Une concertation entre les principaux acheteurs publics et les représentants des fabricants et des revendeurs pourrait permettre d'affiner cette adaptation des cahiers des charges et de faciliter l'accès des PME françaises aux marchés.	Acheteurs publics, DAE, DAJ MEFR, MTE fédérations	S1 2021	++	1
	26	Renforcer la formation et la sensibilisation des acheteurs publics à l'importance du <i>sourcing</i> et aux conditions d'accès des PME de la filière aux marchés (formations conjointes privé-public, visites d'ateliers, participations aux salons, mise en relation via la plateforme Savoir Faire Ensemble, etc.).	Acheteurs publics, DAE	2021-2022	++	2
	29	Proposer, via une collaboration entre l'État, les fédérations et les CPDE, un accompagnement dédié aux PME souhaitant accéder aux marchés publics.	MEFR, fédérations, CPDE	S1 2022	+	3
	28	Étudier l'élargissement du recours à la procédure des marchés industriels pour les achats nécessitant le développement de produits spécifiques.	Acheteurs publics, DAE	2021-2022	+/-	3

Thème	N° prop	Proposition	Acteurs	Calendrier	Impact potentiel	Priorité
Soutenir le développement et la modernisation de la filière, et l'innovation dans les matières et les techniques	30	Dans le cadre des aides à l'industrie du futur, proposer un soutien renforcé (en formation et financier) aux projets de numérisation des chaînes de production (prototypage, production, traitement des données, robotisation et cobotisation, etc.). Une enveloppe de 300 M€ est prévue pour 2021-2022, et cette aide pourrait utilement accompagner les projets de relocalisation et les coopérations entre industriels et donneurs d'ordres.	MEFR, ASP, UFIMH, IFTH ...	2021-2022	+++	1
	32	Soutenir la création de consortiums alliant entreprises et centres de recherche & développement, susceptibles de porter des projets industriels innovants et de bénéficier des aides à l'industrialisation et à l'innovation du plan France relance.	État, collectivité, Bpifrance	2021-2022	++	2
	31	Valoriser les dispositifs d'accompagnement déployés par Bpifrance avec l'appui de ses partenaires, en particulier le programme accélérateur Mode et luxe, les modules de conseils thématiques ainsi que le programme d'appui aux entreprises de la filière souhaitant relocaliser tout ou partie de leur production.	CSF, fédérations, Bpifrance	2021	+++	1
	34	Dans le cadre des plans régionaux d'investissement dans les compétences et des actions financées par Opco2i, développer des parcours intégrés de formation en entreprise . Ces parcours, pouvant être financés sur la base de forfaits, seraient, après une période d'évaluation préalable, adaptés aux capacités et aux besoins des stagiaires. Il s'agit notamment de maîtriser le coût de la transmission des compétences pour les entreprises du secteur.	Entreprises, régions, Opco2i	2021-2022	++	2
	35	Inciter à la création de groupements d'employeurs ayant vocation à partager les ressources et les coûts de formation et de recrutement. Ces groupements pourront intervenir en partenariat avec les conseils régionaux, Pôle emploi et Opco2i.	Entreprises, service public de l'emploi, Opco2i, régions	2022	++	3

Thème	N° prop	Proposition	Acteurs	Calendrier	Impact potentiel	Priorité
Soutenir le développement et la modernisation de la filière, et l'innovation dans les matières et les techniques	36	Développer une offre d'accompagnement destinée à l'encadrement des entreprises industrielles , et centrée sur les enjeux du développement durable (écoconception, recyclage, performance énergétique de la production), la gestion de projet, l'optimisation de la logistique et la promotion de l'activité. Constituée de modules souples, cette offre serait déclinée localement, le cas échéant par des interventions hors les murs de l'IFM.	Organismes de formation, cadres dirigeants, IFM, CPDE	S1 2022	++	3
	33	Mener une action de recrutement ciblée à destination des titulaires du bac pro pilote de ligne de production et du BTS innovation textile .	Entreprises ; fédérations	S2 2021	+	3

