



**MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE, DE L'INDUSTRIE  
ET DE L'EMPLOI**

**MINISTÈRE  
DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS  
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE**

Contrôle Général Economique et Financier

(CGEFi – 08-11-26)

**R A P P O R T**  
**SUR LA FILIERE CHAUSSURE**

**Novembre 2008**

**Pierre-François COUTURE**

Contrôleur Général, Chef de mission

**Patrice DIEBOLD**

Administrateur Civil

## SOMMAIRE

### Résumé des principales recommandations

#### RAPPORT

	Pages
<b>I - LA CONCURRENCE DES PAYS A FAIBLE COUT DE MAIN-D'ŒUVRE ET LA CONCENTRATION DE LA DISTRIBUTION ONT INDUIT UNE REDUCTION DRASTIQUE DE LA PRODUCTION DE CHAUSSURE EN FRANCE</b>	<b>3</b>
<b>I-1 - La concurrence des pays à faible coût de main-d'œuvre</b>	<b>3</b>
<b>I-2 - La concentration de la distribution</b>	<b>4</b>
<b>I-3 - A ces deux facteurs majeurs, structurants et irréversibles, s'ajoutent des facteurs secondaires qui peuvent être infléchis</b>	<b>5</b>
- <i>La rigidité du droit du travail</i>	<b>5</b>
- <i>Les 35 heures</i>	<b>5</b>
- <i>La fragilité des fournisseurs</i>	<b>5</b>
- <i>Les difficultés croissantes pour recruter du personnel qualifié</i>	<b>6</b>
- <i>La gestion contestable de certaines entreprises du luxe</i>	<b>6</b>
- <i>L'isolement des producteurs et la faiblesse des actions collectives</i>	<b>7</b>
- <i>Des relations entre producteurs et distributeurs qui peuvent être améliorées</i>	<b>8</b>
<b><u>II - LES ENTREPRISES SE SPECIALISENT PROGRESSIVEMENT SUR DES CRENEAUX PORTEURS ET ADOPTENT DES MODELES D'AFFAIRES (« BUSINESS MODELS ») MIEUX ADAPTES A LA MONDIALISATION</u></b>	<b>9</b>
<b><u>II-1 - Un secteur majoritairement composé de PME</u></b>	<b>9</b>
<b>II-2 - Une grande variété de production</b>	<b>10</b>
<b>II-3 - Des modèles d'affaires adaptés à des produits et à des marchés de plus en plus diversifiés</b>	<b>11</b>
- <b>L'importance du marketing</b>	<b>11</b>
- <b>L'importance du coût de la main-d'œuvre pour la fabrication des tiges</b>	<b>11</b>
- <b>L'importance d'une vision internationale des marchés</b>	<b>11</b>

- L'existence d'une marque	12
- Les circuits de distribution	12
- La délocalisation croissante de la fabrication	12
- Un cœur de métier qui se concentre sur la création, avec la nécessité d'un renouvellement accéléré des collections et d'un éventail de choix de plus en plus large	13
- Une organisation d'entreprise faisant une place croissante à des fonctions d'ensemblier et non plus de producteur	13
- Une présence nécessaire à l'international	13
<b>III - LES ATTENTES DES PROFESSIONNELS A L'EGARD DES INTERVENANTS PUBLICS REFLETENT LA DIVERSITE DE SITUATION DES ENTREPRISES</b>	<b>15</b>
<b>III-1 - L'outil de fabrication n'est pas un sujet de préoccupation majeur</b>	<b>15</b>
<b>III-2 - La formation des personnels et la conservation des savoirs</b>	<b>16</b>
<b>III-3 - Le marketing et la distribution</b>	<b>18</b>
<b>III-4 - Le développement international</b>	<b>19</b>
<b>III-5 - L'information du consommateur</b>	<b>21</b>
<b>III-6 - Le financement</b>	<b>21</b>
<b>III-7 - Le tissu des fournisseurs et des sous-traitants français</b>	<b>22</b>
<b>III-8 - Pour mémoire : la législation sociale</b>	<b>22</b>
<b>IV - LA MOBILISATION DES ACTEURS EN FAVEUR DU SECTEUR : IDENTIFICATION DES ROLES ET MOYENS DISPONIBLES</b>	<b>24</b>
<b>IV-1 - Le Centre Technique du Cuir</b>	<b>24</b>
<b>IV-2 - Le FORTHAC</b>	<b>27</b>
<b>IV-3 - L'Etat et ses établissements subordonnés</b>	<b>27</b>
- Les Services de l'Etat	28
- UBIFRANCE et OSEO	29
- Les CCI	29

<b><u>IV-4- Le rôle croissant des Régions</u></b>	<b>30</b>
<b><u>IV-5- L'encadrement des aides</u></b>	<b>31</b>
<b><u>V - QUELLES ACTIONS POUR QUELS OBJECTIFS</u></b>	<b>32</b>
<b><u>V-1 - Les actions intéressant l'ensemble du secteur</u></b>	<b>32</b>
- L'information	32
- Le développement international	33
- La création de nouveaux modèles	34
- La défense et la promotion des marques	35
- La communication et la promotion collective	35
- La question des salons nationaux et de la consommation en France	36
<b><u>V-2 - Les actions ciblées sur des segments spécifiques</u></b>	<b>38</b>
- Le luxe	38
- La chaussure enfant	39
- Les chaussures techniques	40
- Les produits d'intérieur et plus généralement les produits ne relevant pas de la filière cuir	41
<b><u>V-3 - Pour une approche <i>sur mesure</i> des entreprises du secteur</u></b>	<b>41</b>

## **LISTE DES ANNEXES**

## RESUME DES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

---

### 1/ **Encourager la création** :

- Envisager la création d'un lieu ouvert pour la création et la fabrication de petites séries à la disposition de jeunes créateurs sélectionnés par concours, lieu articulé avec le Bureau de Style.
- Identifier les capacités de fabrication existantes disponibles pour réaliser les petites séries des créateurs et les faire connaître aux professionnels, notamment du luxe, qui souhaitent développer une ligne « chaussure ».
- Améliorer les conditions de préfinancement des premières réalisations (éligibilité à un fonds de garantie).

### 2/ **Veiller à la conservation des savoirs et faciliter les recrutements** :

- Diffuser systématiquement la GPEC, couplée avec la réflexion stratégique.
- Faciliter la mobilité géographique des compétences.
- Renforcer l'action du FORTHAC et proroger l'accord pilote au-delà de 2008.
- Examiner l'opportunité de créer un groupement d'employeurs pour faciliter le recrutement de nouvelles compétences.

### 3/ **Améliorer la compétitivité des chaînes de fabrication** :

- Encourager un programme de « lean production » soutenu par les acteurs publics.
- Poursuivre la recherche sur les processus de fabrication intégrant plus de technologie.

Utiliser au mieux les TIC pour accroître la performance industrielle.

- Améliorer la connaissance par les entreprises des innovations technologiques et stimuler leur diffusion (CTC).
- Examiner le problème particulier des machines dédiées à des processus de fabrication « haut de gamme » (cousus good year et norvégien).
- Accroître la polyvalence du personnel de fabrication

#### **4/ Les relations entre producteurs et distributeurs :**

- Encourager la passation d'un accord-cadre entre les fédérations professionnelles concernées permettant d'assurer une meilleure mise en marché des produits français.
- Veiller à une application non pénalisante des nouvelles exigences sur les délais de paiement.
- Engager une réflexion collective sur les canaux de distribution et sur la présentation de l'offre de produits français (salons).
- Examiner les possibilités de valoriser la qualité des produits français : création d'un label, formation des vendeurs, communication collective...

#### **5/ Développer la présence du secteur à l'international :**

- Mieux faire connaître les dispositifs d'appui existants. Adapter l'offre d'UBIFRANCE aux spécificités de la profession (participation aux grands salons en particulier).
- Appuyer l'acquisition de lieux de vente à l'étranger (mobilisation d'OSEO).
- Identifier des distributeurs multimarques susceptibles de présenter l'offre française.
- Mobiliser le réseau public à l'étranger pour une meilleure identification des moyens permettant de pénétrer les marchés les plus porteurs.

## **6/ Poursuivre les actions collectives en France en impliquant tous les acteurs :**

- Assurer une représentation optimale de la profession au niveau régional.
- Veiller à relayer par une présence locale pérenne l'action développée dans le contrat de site du romanais.
- Poursuivre et renforcer les coopérations avec les pôles de compétitivité comme Techtera et Sporaltec.
- Encourager la passation de contrats-cadres régionaux intégrant les industries de l'habillement et de la mode, à l'image du contrat « Pays de Loire ».
- Proposer, dans ces programmes, des modules d'aide à la réflexion stratégique et d'appui au marketing (formation des dirigeants sur les nouvelles approches des consommateurs).
- Inciter le secteur à coopérer avec le R2ITH.
- Mieux coordonner l'action des acteurs locaux et nationaux (CTC, FORTHAC) dans des dispositifs partenariaux.
- Inciter les entreprises du secteur à s'insérer dans les programmes régionaux de soutien aux PME (ex : Programme sous-traitance Rhône-Alpes).
- Pour mieux cibler les actions régionales, améliorer la diffusion de l'information détenue par l'Etat sur :
  - les marchés étrangers susceptibles d'être utilement prospectés,
  - les grands enjeux économiques, commerciaux, techniques auxquels est confronté le secteur (démographie, développement durable, règles s'appliquant au commerce international...),
  - les acquis des pôles de compétitivité susceptibles d'intéresser le secteur et, plus généralement, sur les avancées technologiques utilisables concernant tant les matériaux que les processus de fabrication.

**R A P P O R T**  
**SUR LA FILIERE CHAUSSURE**

Par lettre du 2 juin 2008, le Secrétaire d'Etat chargé de l'industrie et de la consommation, Porte-parole du Gouvernement, a confié au Service du Contrôle général économique et financier une mission d'expertise sur la filière cuir et chaussure française.

Par lettre du 9 juin 2008, le Chef du Service a informé le Ministre qu'il avait désigné M. Pierre-François COUTURE, Chef de mission, et M. Patrice DIEBOLD, Administrateur Civil, pour réaliser cette mission.

Un premier rapport portant sur la chaussure femme de luxe, comparaison France/Italie, a été remis le 7 juillet 2008.

La deuxième phase de l'étude, concernant l'ensemble du secteur de la chaussure, a été conduite en Septembre et Octobre, avec l'aide de Mme Clarisse REILLE, Administrateur Civil à la Direction générale des entreprises, qui avait remis elle-même des rapports sur les secteurs textile-habillement-cuir et sur la reconversion des personnels. Compte tenu de ces travaux préalables, la Mission n'a pas approfondi les sujets relatifs à l'accompagnement des mutations dans le secteur de la chaussure. Madame REILLE a toutefois matérialisé sa contribution à la Mission par une note jointe en annexe au présent rapport.

Conformément aux prescriptions de la charte d'intervention des activités de conseil, la mission a fait l'objet d'une note de cadrage adressée à la Direction générale des entreprises le 2 octobre 2008.

Pour mener à bien son travail, la Mission a rencontré les acteurs publics et privés concernés par le secteur de la chaussure en privilégiant les contacts directs avec les chefs d'entreprise. En raison du temps limité dont elle a pu disposer, ces contacts n'ont pu couvrir tous les segments du secteur de la chaussure dont les problématiques ne sont pas identiques. L'essentiel de ses observations porte sur la chaussure en cuir, les articles chaussants et les articles spécifiques (sécurité, orthopédie) étant traités ici de manière moins approfondie.

Comme cela a été souhaité, les sujets relatifs au secteur du luxe ont été plus particulièrement évoqués avec les industriels, en complément des travaux conduits à l'occasion du premier rapport.

Le présent rapport ne couvre pas, non plus, l'ensemble des sujets qui ont pu être évoqués par les interlocuteurs de la Mission. Il ne décrit pas de manière précise les « business models » très variables que l'on observe dans la profession et il ne constitue pas un audit de la situation technique et financière des entreprises. Il tente de préciser les « fondamentaux » qui s'imposent aujourd'hui aux industriels ainsi que leurs attentes et de proposer soit des actions publiques nouvelles permettant de conforter le secteur soit de renforcer celles qui existent déjà mais qui sont insuffisamment utilisées par les professionnels.

Intervenant sur un marché porteur, les entreprises du secteur peuvent connaître des perspectives nouvelles si elles s'appuient sur les facteurs de différenciation positive propres à l'industrie française de l'équipement de la personne (innovation, design, marque, image internationale...).

Les propositions faites ont pour objectif de soutenir les efforts entrepris par les industriels qui ont déjà conduit à de belles réussites, ainsi que par la Fédération et le Centre Technique du Cuir dans son nouveau statut de Comité Professionnel pour le Développement Economique.

## **I - LA CONCURRENCE DES PAYS A FAIBLE COUT DE MAIN-D'ŒUVRE ET LA CONCENTRATION DE LA DISTRIBUTION ONT INDUIT UNE REDUCTION DRASTIQUE DE LA PRODUCTION DE CHAUSSURE EN FRANCE**

L'importance du secteur de la chaussure a été divisée par un facteur 10 en 35 ans s'agissant des effectifs employés et par 6 s'agissant du nombre de paires produites. Il ne faut pas en déduire pour autant que la productivité du travail a fortement augmenté durant la période : l'écart entre les coefficients tient pour l'essentiel à la délocalisation des opérations préalables à l'assemblage final dans les pays à faible coût de main-d'œuvre. Le secteur illustre les tendances à la spécialisation de l'industrie française, spécialisation toutefois moins dynamique qu'elle ne l'a été dans d'autres pays, comme l'Allemagne.

	1971	1995	2007
Production (Milliers de paires)	223	147	35,9
Effectif total	78 000	29 500	8 700
Nombre d'entreprises	587	257	114
Importations (Milliers de paires)	47	250	445
<b>Consommation apparente</b>	<b>212</b>	<b>346</b>	<b>415</b>

Cette évolution quantitative très défavorable de la production française dans un marché pourtant dynamique tient, pour l'essentiel, à deux facteurs :

**I-1 - La concurrence des pays à faible coût de main-d'œuvre** : l'industrie de la chaussure en cuir ne permet qu'une automatisation limitée des opérations. Le cuir est en effet une matière non homogène dont la découpe, même automatisée, suppose une supervision humaine et dont l'assemblage reste, pour l'essentiel, manuel. En outre, la chaussure de cuir « classique » nécessite une centaine d'opérations différentes qui représente environ 40 minutes de travail.

Dès lors, pour les grandes séries de qualité basse ou moyenne, le coût de la main-d'œuvre reste déterminant et ne peut être compensé ni par les caractéristiques spécifiques du produit, notamment esthétiques, ni par la rapidité d'adaptation à la demande, ni par le différentiel de qualité. Dès lors, et en l'absence de restriction quantitative à l'importation ou de droits antidumping, le marché national a été en quelques années presque totalement occupé par les produits d'importation à bas prix : en 2007, le marché s'établit à 415 millions de paires et les importations totales s'élèvent à 445 millions de paires, dont 57 millions sont réexportées. La production nationale s'élevant à 35,9 millions de paires (dont 7,5 millions exportées), on constate que le taux de couverture du marché national par la production française ne s'élève plus qu'à 6,8 %, tandis que le taux d'exportation reste limité à environ 20 %.

L'image de la chaussure de ville s'est en fait globalement dévalorisée, à quelques exceptions près, et les consommateurs perçoivent de moins en moins les différences pourtant bien réelles entre produits bas de gamme et chaussures de qualité. Aussi, l'effet prix est-il maximal.

Les pays de l'Europe du Sud ont pu retarder la pénétration des produits asiatiques grâce aux dévaluations compétitives (Italie) mais aussi en raison d'un coût du travail moins élevé (Portugal) et d'une plus grande souplesse des pratiques sociales.

**I-2 - la concentration de la distribution** : la France, comme les pays d'Europe du Nord et à la différence des pays méditerranéens, notamment de l'Italie, a donné aux grandes surfaces une place croissante dans la distribution de biens de consommation courante. Les 5 000 détaillants indépendants dans le secteur de la chaussure représentent moins de 20 % du marché (31 %) en 1992. En Italie, les détaillants multimarques sont encore 60 000 et représentent 60 % du marché.

La grande distribution (grandes surfaces généralistes ou spécialisées, y compris magasins de sport) représentent aujourd'hui plus de 50 % du marché contre 35 % environ en 1992. Cette concentration très rapide a provoqué une concurrence exacerbée sur les prix d'achat qui a très rapidement évincé la production française du moyen et du bas de gamme.

Cet effet « grandes surfaces » a été potentialisé par le développement rapide des grands réseaux succursalistes (Vivarte, Eram, Bata pour l'essentiel), qui représentent aujourd'hui environ 15 % du marché, et qui ont progressivement réduit leur production et leurs achats en

France au profit d'importations en provenance de pays à bas coûts de revient (Chine et Vietnam en particulier) ou d'Italie s'agissant du moyen et haut de gamme féminin. Cette évolution est identique à celle observée en Allemagne et, plus généralement, en Europe du Nord.

### **I-3 - A ces deux facteurs majeurs, structurants et irréversibles, s'ajoutent des facteurs secondaires qui peuvent être infléchis :**

▪ la rigidité du droit du travail : la plupart des fabricants rencontrés évoquent les difficultés d'adaptation des effectifs à l'évolution des carnets de commande. Pour un interlocuteur de la Mission, « il vaut mieux fermer une entreprise de 50 salariés que de faire un plan social pour réduire l'effectif de plus de 10 personnes ». La lourdeur et la complexité des procédures (Livre III et Livre IV du Code du travail) ne permettent pas les adaptations rapides exigées dans ce secteur. De même, il semble que le recours au chômage partiel soit relativement difficile à mettre en œuvre alors que la production est affectée par des effets de saisonnalité. La « respiration » souple des effectifs permise par le mécanisme italien de la « Casa integrazione » semble à cet égard donner aux entreprises italiennes une résilience très supérieure face aux aléas du marché. De la même manière, les libertés prises avec les contraintes législatives ou réglementaires dans les pays méditerranéens semblent déterminantes dans le maintien des industries de main-d'œuvre dans ces pays.

▪ Les 35 heures : sans quantifier l'effet sur le coût du travail dans le secteur de la chaussure, la rigidité des horaires dans des PME aux effectifs souvent très réduits peut être un réel facteur de blocage pour le respect des volumes et des délais de fabrication. Il semble, en particulier, que les 35 h aient induit la fermeture de nombreux petits ateliers de sous-traitance qui assuraient la découpe et surtout le piquage des tiges. La disparition de ces ateliers de sous-traitance a provoqué la délocalisation de ces stades de la fabrication dans les pays du Maghreb, au Portugal et en Europe de l'Est (Roumanie, Serbie, Croatie, notamment).

▪ La fragilité des fournisseurs : la réduction des commandes a eu un effet en chaîne sur le tissu des fournisseurs et des métiers étroitement liés à l'industrie d'assemblage de la chaussure. La difficulté pour trouver des talonniers compétents a conduit une grande marque française de ballerines à faire produire les chaussures à talon en Italie. Le secteur de la

tannerie (hors Box) est lui-même fragilisé et le cuir (hors Box) provient de plus en plus de chez les tanneurs méditerranéens pour les chaussures moyen et haut de gamme. D'autres métiers sont également fragilisés (formiers, patronniers, talonniers) au fur et à mesure de la baisse de la production nationale. Les fabricants sont alors conduits à délocaliser toujours plus d'éléments de la chaîne de fabrication. A terme, la perte de ces spécialités industrielles (il ne reste plus que trois « formiers ») pourrait compromettre la possibilité même de fabriquer des chaussures en France.

▪ Les difficultés croissantes pour recruter du personnel qualifié : la plupart des fabricants déplorent les difficultés qu'ils rencontrent, dans la période récente, pour recruter du personnel qualifié. Ces difficultés tiennent, selon eux, à l'absence totale de motivation des jeunes pour entrer dans les métiers du pied (les fermetures successives d'entreprises ont un effet très dissuasif) et à l'absence de formation pour des métiers de maîtrise polyvalente. Toujours selon les fabricants, la formation aux tâches unitaires elles-mêmes (découpe, piquage, assemblage, etc...) ne peut se faire qu'en usine mais on ne trouve pas de jeunes pour accepter ces métiers.

Les entreprises ont pu, jusqu'à présent, puiser dans le réservoir de main-d'œuvre provenant de l'arrêt de certaines fabriques. Mais cette « facilité » est en voie d'épuisement.

▪ La gestion contestable de certaines entreprises du luxe : si l'on peut expliquer l'arrêt progressif des fabrications de bas et moyen de gamme par des fondamentaux économiques incontournables, il n'en va pas de même pour le secteur du luxe qui repose largement sur la marque, le design et la communication. Dans ce secteur, et même si le coût de fabrication reste important, les avantages comparatifs reposent largement sur des éléments immatériels.

L'industrie française était traditionnellement bien placée sur ce segment, dans le Romanais en tout premier lieu. Mais les débâcles successives de deux grandes marques, les réactions peu adaptées de l'environnement institutionnel et la délocalisation en Italie des fabrications faites pour les grandes marques du luxe ont compromis de manière quasi définitive la fabrication en France du luxe féminin. Alors même que l'on disposait là de l'essentiel des atouts pour réussir (grandes marques, créateurs, outil de production bien adapté), les acteurs concernés n'ont pas su, ou pas pu, trouver les solutions pour pérenniser l'activité. La succession des dirigeants

d'entreprises de fabrication encore en place est à cet égard un enjeu de grande importance dans les années qui viennent.

▪ *L'isolement des producteurs et la faiblesse des actions collectives* :

Le tissu industriel de la chaussure est essentiellement composé de petites entreprises dispersées, pour l'essentiel, sur cinq plaques régionales. Dans ce secteur, comme c'est le cas dans beaucoup de secteurs similaires, les chefs d'entreprise sont le plus souvent isolés, peu solidaires et parfois clairement antagonistes. Bien que l'état d'esprit ait beaucoup évolué avec la montée des difficultés, il reste beaucoup à faire pour aboutir à plus de solidarité, plus d'échanges et plus de mutualisation. Mais il est sans doute trop tard pour chercher à construire des « clusters » à l'italienne : il est bien difficile de parler d'un « secteur » d'activité quand il ne reste que quelques dizaines d'entreprises de petite dimension employant moins de 8 000 personnes au total et disséminées sur tout le territoire national, des Vosges à l'Aquitaine et du Rouennais à la Bretagne.

S'agissant des actions collectives, il faut constater que les organisations existantes n'ont pas endigué le rapide mouvement d'érosion des dernières années. Si la filière cuir en s'appuyant notamment sur un centre technique actif a pu générer une mobilisation collective efficace, il ne paraît pas en aller de même s'agissant du secteur de la chaussure. Les moyens consacrés à la promotion se sont amenuisés et les industriels n'ont pu bénéficier des « vitrines » de présentation de leurs produits qui sont indispensables pour les ventes en France (vente du salon professionnel MIDECA par la Fédération et apparition du salon « Mess around » qui doit encore faire ses preuves) mais aussi pour le développement des exportations.

Cette faiblesse du « collectif » s'est retrouvée également dans le secteur de la formation jusqu'en 2008. La reprise par le FORTHAC des actions locales antérieures est cependant un point positif tant la formation apparaît importante si l'on veut éviter la disparition de certains métiers indispensables au secteur (couture good year pour le haut de gamme formier, talonnier, etc) et améliorer la polyvalence du personnel.

Par ailleurs, les relations avec les secteurs concernés comme l'habillement sont quasi-inexistantes alors que le consommateur final est identique.

▪ Des relations entre producteurs et distributeurs qui peuvent être améliorées

Il semble que les deux secteurs professionnels entretiennent des relations insuffisamment coopératives et n'aient pas pu développer les synergies entre production et distribution qu'on peut observer dans d'autres secteurs d'activité et qui sont essentielles pour réussir la promotion collective des produits français. L'exemple de certaines interprofessions agricoles réunissant producteurs, grossistes et distributeurs montre bien le caractère indispensable d'une promotion collective impliquant la distribution spécialisée. Dans le secteur de la chaussure, il semble que le dialogue soit encore trop exclusivement réduit à la discussion des paramètres financiers (coefficient multiplicateur, délais de paiement) et n'ait pas suffisamment pris en compte les éléments qualitatifs (formation, promotion, retour d'information sur l'évolution des marchés, etc...).

Ainsi, les commerçants apparaissent souvent conservateurs dans l'approche des clients et la mise en valeur des produits, et les fabricants ne disposent pas tous du temps et des moyens nécessaires pour anticiper les évolutions du marché.

## **II – LES ENTREPRISES SE SPECIALISENT PROGRESSIVEMENT SUR DES CRENEAUX PORTEURS ET ADOPTENT DES MODELES D’AFFAIRES (« BUSINESS MODELS ») MIEUX ADAPTES A LA MONDIALISATION**

### **II-1 – Un secteur majoritairement composé de PME**

La France ne compte plus qu’une centaine d’entreprises de fabrication de chaussures pour un effectif moyen de 80 salariés par entreprise. Cette moyenne est elle-même peu représentative de la réalité du secteur : la grande majorité des entreprises compte un effectif inférieur à 50 salariés tandis que les 3 plus importantes en ont plus de 250 et n’appartiennent donc plus au champ statistique des PME tel qu’il est défini par les critères de l’Union Européenne. Les premières représentent 17,4 % de l’effectif salarié alors que les plus importantes en représentent près de 30 %.

Ces entreprises sont le plus souvent spécialisées sur des segments de marché qui paraissent présenter une meilleure résistance à la concurrence des pays producteurs à bas salaires. Les statistiques montrent en effet un retrait de la production française du champ de la chaussure de ville « banalisée » sensiblement plus rapide que dans les autres secteurs du marché. Si l’on représente le marché de la chaussure par un diabolé asymétrique (une demi-sphère de grand diamètre représentant le marché des produits bas et moyen de gamme et une demi-sphère de petit diamètre représentant le haut de gamme et le luxe, on constate que la production française a été presque totalement évincée du grand marché du bas de gamme mais reste présente sur le haut de gamme, notamment masculin, c’est-à-dire sur un petit marché. A cela s’ajoutent les segments très spécialisés, comme la chaussure de sécurité, et le secteur dynamique de la chaussure enfant.

Pour l’industrie française, l’enjeu consiste ainsi à développer ses positions dans le luxe mais aussi à reconquérir le milieu/haut de gamme où quelques entreprises dynamiques ont réussi à conserver, et même à développer des positions fortes.

La situation générale fait clairement apparaître que les fondamentaux économiques du secteur imposent une spécialisation croissante de l’activité sur des produits qui sont moins affectés par le différentiel du coût de main-d’œuvre, soit en raison de la spécificité du mode de

fabrication et notamment des possibilités de robotisation, soit de la technicité du produit (chaussures enfant) soit de l'élasticité de la demande au prix (chaussures de luxe).

Il reste que certaines entreprises ont su conserver en France des sites de production importants dans le champ de la chaussure de confort grâce à une gestion efficace des délocalisations de tâches préalables à l'assemblage ou/et par l'effet de stratégies marketing bien adaptées, ainsi que par l'originalité de leurs créations. Ces entreprises doivent faire l'objet d'une attention toute particulière tant pour faciliter leur développement, notamment à l'international, que pour anticiper les difficultés qu'elles peuvent rencontrer (financement, recrutement de personnel qualifié, innovation...).

A contrario, la France n'a pas su conserver, pour l'essentiel, la fabrication du luxe féminin alors même qu'elle disposait de l'atout majeur de marques prestigieuses et du savoir-faire industriel.

## **II-2 – Une grande variété de production**

La diversité du secteur est également le fait de la variété des productions. On distingue traditionnellement les articles « tige cuir » des autres (synthétique, caoutchouc, textile). Les chaussures de cuir représentent 52 % du nombre d'articles produits et c'est la partie la plus fragile du secteur en raison des caractéristiques particulières de fabrication qui imposent une part importante de main-d'œuvre dans la valeur ajoutée. Mais on peut également approcher l'évolution du secteur en fonction des différentes catégories d'articles produits et des marchés correspondants. On constate alors que certains segments résistent mieux que la moyenne : c'est notamment le cas des chaussures de travail et des chaussures de sécurité, segment technique marqué par l'importance des marchés publics. Ce secteur a connu une légère progression des volumes fabriqués en 2007 (7,2 millions de paires contre 6,8 en 2006) alors que le segment de la chaussure de cuir « ville », quantitativement le plus important, a poursuivi son déclin (10,4 contre 11,1) ainsi que celui de la chaussure d'intérieur (10,2 contre 12,1) et celui de la chaussure de sport (6,7 contre 7).

On pourrait, en simplifiant sans doute à l'excès, considérer que la fabrication française reste économiquement viable dans la chaussure technique et dans les articles relevant d'une fabrication « industrielle » (articles injectés, articles soudés) alors qu'elle suppose la mise en

œuvre de stratégies de niche appuyées sur des organisations industrielles et commerciales complexes pour rester compétitive dans le secteur de la chaussure de ville.

### **II-3 – Des modèles d'affaires adaptés à des produits et à des marchés de plus en plus diversifiés**

Selon plusieurs interlocuteurs de la Mission, la production française a intégré tardivement plusieurs éléments déterminants pour permettre son adaptation aux nouvelles conditions de concurrence :

- l'importance du marketing : les entreprises qui réussissent aujourd'hui dans le contexte de concurrence exacerbée que connaît le secteur ont adopté des stratégies fondées sur la valorisation de la marque et sur l'adaptation aux caractéristiques du ou des marchés visés. L'organisation de la fabrication du produit a été déterminée en fonction du marché (couple prix/produit) et non l'inverse. Un chef d'entreprise rencontré par la Mission considère que les difficultés de l'industrie française tiennent, pour l'essentiel, aux retards d'adaptation du secteur, induits par l'excès d'attention (et d'investissements) consacré à la production au détriment du marketing et de la distribution.

Un industriel du secteur se définit comme « un créateur de chaussures et un éleveur de marques ». La formule semble bien résumer le cœur de métier des entreprises qui réussissent.

- l'importance du coût de la main-d'œuvre pour la fabrication des tiges.

Les délocalisations sont désormais pratiquées par la plupart des fabricants mais cette évolution semble intervenir tardivement. Elles sont pourtant devenues souvent incontournables pour permettre aux entreprises de rester compétitives en prix de revient et elles ne compromettent pas l'originalité de la création française, ni même la qualité du produit si le contrôle de la fabrication est bien réalisé.

- l'importance d'une vision internationale des marchés. La mobilisation des fabricants sur les grands salons internationaux semble insuffisante comme l'est également la prospection commerciale à l'étranger. Or, pour les marchés du luxe notamment, il faut viser d'emblée la présence dans les grandes métropoles d'Europe, d'Asie et d'Amérique où se trouvent les consommatrices. Il faut également être présent sur les salons spécialisés du luxe, en France, qui sont fréquentés par la clientèle étrangère.

Sans entrer dans le détail des modèles d'affaires des entreprises qui réussissent, il est cependant possible de souligner certains traits caractéristiques communs :

- l'existence d'une marque. Un fabricant sans marque ne peut prospérer que sur des créneaux très spécifiques qui sont extérieurs aux grands marchés de consommation et répondent à des cahiers des charges techniques très précis. C'est le cas des chaussures de sécurité ou des chaussures orthopédiques.
- Une attention particulière aux circuits de distribution : les marques de chaussures de ville commercialisent leurs produits via le réseau des distributeurs indépendants mais ouvrent des boutiques en propre quand elles en ont les moyens financiers. Le luxe impose un réseau dédié à l'enseigne de la marque. L'intégration partielle ou totale de la distribution, semble une nécessité en raison de la fragilité du réseau des détaillants indépendants et de la difficulté pour valoriser la marque dans des espaces de présentation multimarques.

Le recours à Internet comme « vitrine » plus que comme lieu de vente paraît également s'imposer.

- La délocalisation croissante de la fabrication : la plupart des fabricants délocalise la fabrication des tiges (coupe et piquage), y compris dans la chaussure de luxe. Un fabricant en chaussures d'enfants « haut de gamme » a totalement délocalisé sa fabrication alors même que la chaussure enfant est plus technique que la chaussure adulte. Le rapport entre le coût de fabrication en France et au Maghreb est de 1 à 5. Il est de 1 à 15 entre la France et l'Asie.

La délocalisation de la fabrication touche désormais l'assemblage, le « made in France » ne paraissant pas déterminant pour valoriser un produit, à la différence de la marque.

Ce redéploiement international de la production peut lui-même s'organiser de manière différente selon que l'on adopte une stratégie de sous-traitance auprès d'ateliers locaux (le contrôle qualité est alors stratégique) ou que l'on développe une stratégie d'investissement direct dans des usines délocalisés. Des modèles plus sophistiqués voient également le jour : un industriel français fait fabriquer la quasi-totalité de sa production à l'étranger mais il fournit l'intégralité des matières premières et des machines. Il achète donc à ses fournisseurs

étrangers uniquement du temps de fabrication, traduit en milliers de paires de chaussures. Dans ce schéma, il souligne l'importance du contrôle de qualité et de la formation des opérateurs locaux qu'il assure pour partie.

- Un cœur de métier qui se concentre sur la création, avec la nécessité d'un renouvellement accéléré des collections et d'un éventail de choix de plus en plus large.

Une marque de chaussures « enfant » indique concevoir 180 modèles pour chaque collection, dont seulement 10 à 15 % sont reconduits l'année suivante.

Pour assurer efficacement ce renouvellement, les activités de prototypage et de fabrication de petites séries restent cependant nécessaires et les ateliers deviennent des « laboratoires ».

- Une organisation d'entreprise faisant une place croissante à des fonctions d'ensemblier et non plus de producteur : fonction logistique, fonction achat, fonction marketing/commerce.

Un industriel indique que la localisation et la gestion optimisée des stocks apparaissent, aujourd'hui stratégiques. Selon lui, le concepteur de la gamme et le gestionnaire de la fabrication doit être également, désormais, le stockeur du produit pour alléger les charges pesant sur la distribution et faciliter sa réactivité. La commercialisation par des magasins d'usine des invendus paraît être, dans cette perspective, un choix stratégique pertinent.

- Une présence nécessaire à l'international, en s'appuyant sur la marque, présence d'autant plus indispensable pour le luxe car les clients ne sont nombreux que si l'on couvre une aire géographique suffisamment vaste.

Il reste que ces traits « génériques » supportent quelques exceptions s'agissant notamment de la fabrication : le luxe masculin reste, pour l'essentiel, produit en France. Les collections sont moins larges s'agissant de la chaussure homme et la création y est donc moins stratégique. Le niveau de qualité est en revanche plus important même si le renouvellement plus rapide des modèles et l'élargissement de la gamme deviennent aussi une nécessité. La fabrication en France, à laquelle s'ajoute désormais l'entretien/rénovation du produit vendu, autorise, de plus, un service « sur mesures » très personnalisé qui répond à une demande du marché haut de gamme.

Certains entreprises opérant sur le milieu haut de gamme ont de même réussi à conserver en France l'essentiel de la fabrication en s'appuyant sur l'originalité de leur création et le dynamisme de leur marketing.

### **III – LES ATTENTES DES PROFESSIONNELS A L’EGARD DES INTERVENANTS PUBLICS REFLETENT LA DIVERSITE DE SITUATION DES ENTREPRISES**

#### **III-1 – L’outil de fabrication n’est pas un sujet de préoccupation majeure**

Les quelques entreprises qui sont encore très présentes dans la fabrication, notamment dans le luxe, n’ont pas exprimé auprès de la Mission des besoins particuliers en matière d’équipements. Les machines qu’elles utilisent sont identiques à celles utilisées par leurs concurrents et les équipementiers italiens ne pratiquent aucune restriction d’accès à leurs matériels les plus performants. Les entreprises françaises disposent donc des tables à découpe les plus modernes (laser, jet d’eau, couteaux) et, malgré le vieillissement de certaines machines à coudre et à assembler, les industriels ne paraissent pas considérer qu’ils investiraient en priorité dans des matériels neufs s’ils disposaient de marges financières plus importantes.

Il reste que certains mettent en avant les gains potentiels susceptibles d’être obtenus d’une plus grande robotisation des tâches. Or, même s’il est sans doute possible de faire quelques gains de productivité supplémentaires grâce à des équipements plus modernes de production, les spécialistes estiment que les marges sont faibles compte tenu des spécificités du produit. Pour d’autres, il serait cependant possible de robotiser plus avant la fabrication du très bas de gamme, en sacrifiant la qualité. La Mission considère que cette tentative d’atteindre les prix de revient « chinois » par la mécanisation reste très aléatoire : l’atelier robotisé italien de VIGEVANO est expérimental, seuls la conception et le prototypage étant entièrement informatisés.

La Mission appelle toutefois l’attention sur l’absence d’une offre industrielle pour renouveler les machines spécialisées dans des technologies traditionnelles (good year, cousu norvégien) qui reste, jusqu’à aujourd’hui, l’apanage de l’industrie française. La récupération de ces machines à des conditions financières privilégiées (subventions de remise en état, exonération de TP, etc) pourrait être un enjeu important.

Les interrogations quant à l’intérêt d’une modernisation de l’outil de production ne valent, toutefois, que pour les produits en cuir. Il n’en va pas de même s’agissant des articles chaussants en tissu ou des articles en plastique, caoutchouc ou autres textiles techniques.

S'agissant de l'organisation même des chaînes de fabrication il apparaît en revanche possible de réaliser des gains significatifs. En effet, les chaînes restent souvent organisées comme elles l'ont toujours été. Il n'y a pas eu de réflexion approfondie sur des schémas alternatifs de production. Certains ateliers pourraient sans doute bénéficier fortement d'une approche de type « lean manufacturing » (fabrication « au plus juste »), d'autant plus justifiée que le nombre de tâches successives est important (parfois plus d'une centaine) et que la gestion optimisée des flux de composants, du contrôle qualité, du cheminement du produit, des stocks intermédiaires, etc. est complexe.

Les programmes de « lean » qui ont été déployés, notamment en région Rhône-Alpes, dans les PME montrent que les gains potentiels de productivité dans les entreprises de production des secteurs industriels « traditionnels » peuvent atteindre jusqu'à 30 %.

Au niveau du prototypage, la plupart des fabricants disposent des logiciels les plus modernes mais certains considèrent que l'essentiel n'est pas là lorsque la fabrication est faite sur place. Le recours au transfert des « patrons » par fichier informatique est en revanche nécessaire lorsque, comme c'est généralement le cas, la production des tiges est délocalisée. De même, l'utilisation plus systématique de la CAO et des transferts informatisés de données pourrait sans doute permettre, chez certains fabricants, le recours aux services de créateurs localisés hors site de production.

Un diagnostic systématique de ce stade de la conception/fabrication se révélerait utile.

### **III-2 – La formation des personnels et la conservation des savoirs**

Certains savoirs techniques indispensables au maintien en France de la fabrication sont aujourd'hui menacés de disparition. Les fabricants d'articles de luxe sont particulièrement affectés par ce risque. Certains de ces savoirs comme la découpe et le piquage sont en effet moins utiles aux autres industriels parce que les tâches correspondantes sont le plus souvent délocalisées : la Mission estime cependant que le problème doit être pris en considération s'agissant surtout des techniques d'assemblage qui font la réputation de qualité des produits de luxe, notamment la technique du cousu good year.

Pour ce qui concerne le niveau « ingénieur » les formations disponibles, et notamment celle dispensée par l'ITECH à Lyon, paraissent donner satisfaction. La situation semble plus délicate au niveau des agents de maîtrise, ou des ouvriers polyvalents. Une aide à la mobilité géographique permettrait sans doute de mieux utiliser les compétences rendues disponibles par la réduction continue des effectifs de production. Il paraît également souhaitable de faciliter la formation interne en entreprise qui reste la meilleure formule aux dires des industriels eux-mêmes. Ces derniers semblent ne pas mobiliser complètement les moyens dont ils peuvent disposer pour des formations en interne ou des actions sectorielles au titre de la formation professionnelle continue. L'approche développée par le FORTHAC doit également être confortée : GPEC, métiers transversaux, parcours modulaires qualifiants permettant un accroissement des compétences de l'ensemble des salariés du secteur.

Il est aussi nécessaire de disposer de créateurs et de patronniers utilisant au mieux les techniques informatiques. Les chefs d'entreprise rencontrés n'ont pas fait état d'une pénurie de talents dans ce domaine mais il faut sans doute porter une attention particulière à ces métiers qui disposent d'un bel avenir même dans un dispositif de fabrication délocalisée. De même, il faut disposer des compétences dans les métiers connexes de la fabrication (formiers et talonniers) dont l'activité est nécessaire pour conserver en France une activité de production.

La formation des vendeurs revêt également une grande importance car la connaissance technique des produits permet de guider le choix des consommateurs vers des articles de qualité tels que le sont ceux qui sont fabriqués en Europe. Une grande entreprise de luxe masculin prévoit une visite approfondie des lieux de fabrication de ses produits pour tous les vendeurs qu'elle recrute. Aujourd'hui, force est de reconnaître que le consommateur rencontre rarement un vendeur qui connaisse les aspects techniques et qualitatifs de la chaussure. Or, la chaussure est un produit très sophistiqué et les « appellations » sont parfois trompeuses : une semelle en cuir n'est pas nécessairement 100 % cuir. Le cuir peut revêtir plusieurs réalités : rien de comparable entre une fleur de cuir et une deuxième croûte de cuir.

La montée en gamme du produit chaussant doit s'accompagner de la montée en gamme de la fonction commerciale. La fédération des détaillants considère qu'il s'agit d'une de ses priorités.

### **III-3 – Le marketing et la distribution**

Avec le retrait progressif des activités de production, les fonctions stratégiques des entreprises du secteur se recentrent sur la création, la valorisation des marques et l'optimisation de la distribution.

S'agissant du marketing, les professionnels adoptent des attitudes assez différentes. Certains d'entre eux paraissent sous-estimer les évolutions du marché et la nécessité de s'adapter aux changements de comportement des consommateurs. L'importance relative du « made in France », de la qualité intrinsèque du produit, de la notoriété de la marque, du design, etc. reste appréciée de manière différente selon la personnalité du dirigeant et selon le segment de marché auquel s'adresse l'entreprise. La plupart s'accordent cependant sur la nécessité de valoriser leur marque et, dans le même temps, sur la modestie des moyens financiers et humains dont ils disposent pour le faire.

Les difficultés financières sont également mises en avant s'agissant de l'extension du réseau de distribution. Les entreprises considèrent que la présentation de leur gamme de produits doit être fortement améliorée, en France comme à l'international. L'acquisition de points de vente monomarkes paraît être stratégique mais très difficile à réaliser pour les petites entreprises. L'appel à des solutions mixtes, avec coexistence d'espaces multimarkes et monomarkes paraît se développer mais ne peut remplacer le surcroît d'image que procure une boutique dédiée à une marque. De même, l'existence d'un show-room professionnel constitue un investissement nécessaire, surtout dans une période incertaine sur l'avenir des salons professionnels en France.

La présence sur les grands salons internationaux est également une nécessité et les professionnels considèrent que les dispositifs de soutien dans ce domaine sont encore insuffisants. Ils mettent en avant l'efficacité de la promotion de leurs concurrents italiens dont ils pensent qu'elle est fortement soutenue par les pouvoirs publics, et notamment par les Régions.

### **III-4 – Le développement international**

Tous les professionnels s'accordent pour considérer le développement international comme une priorité stratégique. C'est surtout vrai pour le luxe qui est, par nature, une « culture extensive » mais c'est de plus en plus indispensable pour l'ensemble des productions du secteur. Les investissements de promotion de la marque doivent en effet être amortis sur des quantités excédant les capacités d'absorption du marché national qui est lui-même largement pénétré par la concurrence.

Les marchés cibles sont eux-mêmes différents d'un segment à l'autre mais il apparaît assez naturellement des zones de consommation à pouvoir d'achat relativement élevé où les marques françaises de milieu/haut de gamme doivent être présentes. Cette présence « mondiale » est désormais indispensable pour assurer la notoriété et la durabilité d'une marque, comme en atteste la réussite d'entreprises comme Mephisto, Geox, Camper, Arche...

Les professionnels considèrent, en général, que les instances « publiques » n'ont pas mis en œuvre des dispositifs efficaces pour réussir « comme les Italiens ». Ils estiment que la place qui leur est faite dans les salons, comme le choix des salons, ne sont pas satisfaisants. Ils ont le sentiment qu'ils sont moins aidés que ne le sont leurs concurrents européens. Les contacts « business » leur paraissent moins bien organisés et préparés qu'ils le souhaiteraient. Certains regrettent l'absence de spécialistes « PME » dans les missions économiques leur apportant un service adapté tels qu'ils semblaient en bénéficier avec l'Association pour la Promotion et le Développement de l'Industrie (APRODI). Il est certain que le soutien aux PME nécessite un appui déterminé notamment pour accompagner leurs premiers pas à l'international, avec une implication personnelle très forte des experts qui les accueillent ou qui les accompagnent. Il est souvent reproché au système français de proposer des procédures « mécaniques et tatillonnes » avec un faible apport humain. Parallèlement, les formalités sont considérées comme très lourdes pour l'obtention d'aides modiques.

Un interlocuteur de la Mission a fait observer que la participation à des pavillons « France » sur des salons étrangers, produit proposé par UBIFRANCE, n'était pas adaptée aux besoins des entreprises du secteur. Les grands salons internationaux de la chaussure (Milan,

Düsseldorf) répartissent en effet les exposants par thèmes (femmes, enfants, luxe, etc.) et non plus par pays d'origine. Dès lors, les entreprises doivent rechercher par elles-mêmes, et sans appui public, leur surface d'exposition.

De même, les missions économiques ne semblent pas toujours en capacité de monter par elles-mêmes des missions collectives au profit du secteur et les experts de la fédération doivent donc préparer ces missions et identifier les contacts locaux.

On verra que ce sentiment d'efficacité à améliorer, assez généralement partagé, repose sans doute plus sur une méconnaissance des services proposés, notamment par UBIFRANCE, que sur des défaillances manifestes des organismes en charge du soutien des exportations ou des différents intervenants publics facilitant les implantations de PME à l'étranger.

Plusieurs industriels ont appelé l'attention de la Mission sur l'opportunité d'une aide à l'acquisition d'espaces de présentation de leurs collections dans certaines villes stratégiques, en France comme à l'étranger. Les espaces pourraient être des show-rooms permanents ou des boutiques dans les grandes galeries commerciales.

Aucune entreprise n'a, en revanche, souhaité un appui pour le développement d'un site promotionnel et/ou commercial sur Internet. Il est vrai que la plupart des marques disposent déjà de leur site, même si peu d'entre elles en ont fait un outil de commercialisation.

On mentionnera également le souhait exprimé par certains de disposer d'un label distinctif valorisant, tel que celui « d'entreprise du patrimoine vivant ». D'autres labels, notamment en matière de qualité, ou de respect de l'environnement, pourraient être proposés afin de valoriser la qualité française sur le marché national mais aussi sur les marchés internationaux. La mise en œuvre d'un label de qualité tel que celui délivré par la fédération italienne de la chaussure dans son « centre d'essais » de VIGEVANO, lequel est considéré comme un dispositif utile par les professionnels italiens, pourrait être examiné. Une telle politique implique cependant un contrôle du sérieux des labels et une capacité de la distribution à les valoriser sur les lieux de vente. Aussi, certains industriels doutent-ils du bien fondé de cette orientation.

### **III-5 – L’information du consommateur**

La multiplicité des marques et des canaux de distribution a permis d’ouvrir très largement le choix des consommateurs. Mais il faut constater que ceux-ci n’ont pas d’informations sérieuses sur ce qu’ils achètent : l’achat repose sur la perception du « look » et sur le prix de vente. L’origine du produit et ses qualités techniques (confort, durabilité) sont de moins en moins perceptibles par insuffisance du marquage et faible compétence des vendeurs.

Les fabricants rencontrés ont donc noté auprès de la Mission ces défaillances et certains ont évoqué l’opportunité d’un marquage « fabriqué hors Union Européenne » mesure demandée par l’industrie italienne. D’autres ont appelé de leurs vœux des contrôles plus stricts permettant de bloquer l’importation de produits utilisant des matières, produits chimiques en particulier, présentant des conséquences négatives, voire des dangers, pour la santé.

Le problème de la contrefaçon ne paraît pas, en revanche, inquiéter fortement les fabricants.

La Mission a noté une grande prudence d’expression sur ces sujets, sans doute en raison des divergences d’intérêt entre fabricants et importateurs et entre fabricants en France et fabricants s’appuyant déjà largement sur des ateliers délocalisés. Certains commentaires faits par la presse à l’occasion de la reconduction des droits antidumping européens sur les chaussures chinoises et vietnamiennes, illustrent ces ambiguïtés selon que l’on se place du côté des consommateurs européens ou de celui des producteurs, majoritairement italiens.

### **III-6 – Le financement**

La situation financière des entreprises du secteur est, le plus souvent, tendue. On a toutefois le sentiment que celles qui souffrent le plus sont celles qui ont maintenu une part importante de la production en France. Dans le secteur du luxe, les entreprises n’appartenant pas à un groupe puissant, rencontrent de sérieuses difficultés encore accrues, à l’international, par l’évolution du change euro/dollar. Elles réagissent en délocalisant toujours plus la production et en limitant les investissements sur le marketing et la distribution. Elles retardent le renouvellement du matériel et s’appuient parfois sur des stagiaires pour assurer le

renouvellement de leurs collections. Cette situation s'accompagne de réductions d'effectifs et de difficultés croissantes à maintenir leur autonomie financière.

Les difficultés de trésorerie vont sans doute s'accroître dans le contexte économique et financier des prochains mois. Une attention particulière devra être portée aux entreprises de ce secteur, notamment en raison de l'encadrement des délais de paiement des fournisseurs (cf. infra).

La Mission estime que ces entreprises pourraient trouver un deuxième souffle en recherchant des rapprochements à synergies positives et en élargissant leur base capitalistique à d'autres actionnaires. La réussite d'une grande marque du luxe masculin qui a pu s'appuyer sur le talent d'un grand créateur et élargir sa gamme est un bon exemple de stratégie gagnante, s'appuyant sur des capacités d'investissement suffisantes.

### **III-7 – Le tissu des fournisseurs et des sous-traitants français**

Plusieurs professionnels ont évoqué les difficultés croissantes pour obtenir des fournitures de qualité, à des prix compétitifs et avec une tenue satisfaisante des délais.

Cette dégradation du tissu amont et aval des ateliers de fabrication toucherait notamment le cuir (hors box de luxe) et les talons. En sous-traitance, la disparition « avec les 35 h » des petits ateliers de piquage a été mentionnée.

Toutefois, la plupart des professionnels considèrent que l'on trouve sans difficulté des fournisseurs alternatifs en Espagne et en Italie et des sous-traitants en Europe de l'Est, au Maghreb et au Portugal.

### **III-8 – Pour mémoire : la législation sociale**

Comme cela a déjà été indiqué, les patrons de PME que sont les fabricants de chaussures considèrent les contraintes de nature législative ou réglementaire comme des handicaps majeurs pour le maintien de l'emploi.

Les conditions de mise en œuvre de mesures de chômage partiel n'ont cependant pas fait l'objet de commentaires particuliers des interlocuteurs de la Mission. On peut toutefois

s'interroger sur l'éventuelle utilité d'alléger encore son coût pour l'entreprise (50 % du salaire) s'il apparaît que la sous-activité est réellement conjoncturelle. Les facilités permises dans l'industrie italienne de la chaussure par l'utilisation massive du dispositif de la « Cassa integrazione guadagni ordinaria » qui permet la prise en charge de 80 % et parfois 100 % du salaire pendant 13 semaines (pouvant être porté à un an...) expliquent pour une bonne part les avantages compétitifs des entreprises dans le domaine de la sous-traitance.

Plus généralement, les patrons rencontrés déplorent la lourdeur des procédures administratives, qu'il s'agisse d'autorisations à obtenir, de contrôles subis ou de dossiers de demande d'aide à remplir. Ces doléances sont d'autant plus fortes que l'entreprise est petite et que l'activité de production absorbe l'essentiel du temps du dirigeant.

#### **IV - LA MOBILISATION DES ACTEURS EN FAVEUR DU SECTEUR : IDENTIFICATION DES ROLES ET MOYENS DISPONIBLES**

La cohérence des actions individuelles ou collectives en faveur du secteur suppose un exercice préalable d'identification des responsabilités et des moyens disponibles au sein des structures professionnelles et des acteurs publics susceptibles d'apporter leur concours aux entreprises. Cette phase de l'analyse préalable est d'autant plus indispensable que ces responsabilités sont en rapide évolution du fait des réformes institutionnelles récentes ou en cours, comme :

- la fusion du Centre Technique du Cuir et du CIDIC en un seul organisme créé sous le statut de Comité Professionnel de Développement Economique,
  - la réorganisation des services extérieurs de l'Etat dans le domaine du développement économique (création des DIRECCTE),
  - l'évolution du réseau consulaire et le rôle des chambres régionales dans l'action internationale,
  - le rôle croissant des établissements publics ou équivalents de l'Etat, comme OSEO, UBIFRANCE ou des établissements gestionnaires de procédures publiques comme la COFACE,
  - l'évolution des structures et du financement de la formation professionnelle,
  - la montée en puissance des Régions dans le rôle d'appui au développement économique,
  - la stratégie du ministère chargé de l'industrie et la priorité donnée aux pôles de compétitivité,
- etc.

Pour simplifier l'analyse, on se limitera ici à évoquer le rôle :

- des instances professionnelles
- de l'Etat et des Régions
- des principaux établissements publics ou dont l'action est placée sous la tutelle de l'Etat.

##### **IV-1 – Le Centre Technique du Cuir**

Le Centre Technique vient de fusionner avec l'ancien Comité Interprofessionnel de Développement des Industries du Cuir. Le centre bénéficie du statut de Comité Professionnel

de Développement Economique (CPDE) et d'une taxe affectée prélevée sur le chiffre d'affaires des entreprises de la filière.

La ressource fiscale affectée s'élève à près de 10 millions d'€ dont, dans l'ancien dispositif, 55 % allait au CTC et 45 % au CIDIC. La fédération de la chaussure est traditionnellement l'opérateur du CIDIC pour les actions spécifiques en faveur de ce secteur.

Sur les 5 M€ qui lui ont été attribués en 2007, le CTC a consacré 2 M€ au programme « Etudes et Recherche », dont 63 % correspondant à des frais de personnel (environ 30 personnes). Le CTC est impliqué dans les pôles de compétitivité (Sporaltec, pôle enfant, pôle Techtera). Il a mené des partenariats avec les réseaux français et européens de centres techniques. Son activité est très généralement appréciée par les entreprises même si certaines se sentent peu concernées par les activités de R et D. Parmi les études et recherches concernant plus directement la chaussure, on citera :

- la mise en place d'une démarche d'éco-conception en chaussure,
- la mesure du volume intérieur des chaussures,
- les études sur le vieillissement d'une semelle,
- l'étude sur le chaussant des enfants de 0 à 6 ans,
- la conception de la réalisation de formes en 3D,
- l'étude biomécanique de la marche chez l'enfant.

A ces recherches et études, il faut ajouter celles, à caractère plus général, faites sur le cuir qui ont un impact sur le secteur de la chaussure.

Le CTC est également impliqué dans les travaux de normalisation dont le rôle est important pour la défense des intérêts de la filière au niveau européen.

Le CTC participe aussi à quelques actions considérées comme collectives qui peuvent avoir un intérêt pour le secteur de la chaussure (salons, congrès, manifestations diverses).

Il faut enfin rappeler que le CTC a développé des prestations payantes (secteur privé) lui apportant environ 7 M€ de ressources propres. Parmi celles-ci, on note une activité d'essais et audits, qui a été impliquée sur les pôles de compétitivité, et une activité de formation notamment pour les formations « métiers » (en collaboration pour certaines, avec l'IFM,

l'Institut Colbert et l'ITECH). Une activité de formation/conseil en GPEC au profit d'opérations territoriales a été développée, notamment en Dordogne. Le CTC dispense des formations de formateurs permettant le transfert en entreprise des savoir-faire stratégiques ainsi que le développement de la polyvalence (conception, patronage, coupe, piquage).

L'activité du contrôle qualité des produits importés au départ de Chine ou du Vietnam est une activité commerciale. Conçue comme un contrôle de la sous-traitance, elle porte aujourd'hui sur les chaussures importées. On peut s'interroger sur la compatibilité de cette activité avec les autres missions du CTC qui tendent, plutôt, à renforcer les atouts de l'industrie française. Mais il est vrai que la taxe affectée porte également sur les produits importés.

On constate, au total, que le Centre a su développer son activité en équilibrant financement public et privé et qu'il constitue aujourd'hui un atout majeur pour le secteur de la chaussure. Avec un effectif total de 170 salariés pour un budget de 12 millions d'€, le pilotage stratégique de l'organisme revêt donc une importance cruciale pour la filière cuir et pour le secteur de la chaussure en particulier.

Pour sa part, le CIDIC disposait de moyens plus modestes et son action s'analysait comme celle d'un guichet pour les fédérations professionnelles qui l'utilisaient pour faire co-financer leurs actions de promotion, en France et à l'international. Un tiers des crédits était consacré à des actions intéressant toute la filière cuir :

- le Bureau de Style (600 K€),
- la qualité du cuir,
- les études filières (observatoire économique).

La réunion des deux entités permet aujourd'hui de redéfinir les priorités stratégiques du nouvel ensemble, les modes de décision et les modes de gestion. Sans, à ce stade, vouloir prédéfinir ces orientations, la Mission considère qu'il serait souhaitable de renforcer :

- le conseil aux entreprises sur certaines fonctions stratégiques (mises à niveau technologique ; programmes « lean » ; aide à la création ; formation...),
- la promotion collective : salons ; communication, dans le cadre d'une approche transversale de la filière.

Au-delà, compte tenu du changement d'échelle du nouveau CTC, une réflexion sur sa gouvernance et sur l'évolution de la structuration et du management de ses différentes activités paraît souhaitable.

#### **IV-2 – Le FORTHAC**

Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA), le FORTHAC collecte et gère les fonds de la formation professionnelle continue des entreprises appartenant à 7 branches professionnelles, dont la chaussure.

Il s'appuie sur les compétences de 80 salariés, très au contact des entreprises, dans 9 délégations régionales.

Il joue un rôle majeur d'information, de conseil, d'aide au montage et au financement de plans de formation. Il a acquis une grande expertise dans l'appréciation des conséquences professionnelles des mutations économiques et dans la mise en œuvre d'outils de GPEC adaptés aux PME.

Ce rôle doit encore être amplifié car les mutations économiques affectant le secteur ne sont pas achevées et les synergies intersectorielles que permet le large champ de compétences du FORTHAC sont fortes et bien valorisées dans les formations inter-industrie qu'il s'est employé à promouvoir.

Une liaison forte avec le CTC est aussi le gage d'une bonne adaptation des formations aux besoins du secteur.

#### **IV-3 – L'Etat et ses établissements subordonnés**

Dans cet ensemble complexe, on se limitera ici à l'analyse des structures directement concernées par des actions sectorielles dans le champ industriel. Les structures en cause sont essentiellement :

- la DGE, les DRIRE et les DRCE (futurs DIRECCTE)
- les CCI
- OSEO
- UBIFRANCE

► Les Services de l'Etat : la Mission a constaté que la situation actuelle est marquée par un certain « flottement » au niveau régional tant en raison de la décentralisation des compétences relatives au développement économique que de la perspective des réorganisations des Services de l'Etat au niveau régional.

La situation est sans doute variable d'une région à l'autre mais il semble aujourd'hui que les industriels s'adressent le plus souvent à la Région tant pour obtenir des soutiens individuels que pour développer des actions collectives. Les services de certaines régions entretiennent désormais des relations directes avec les représentants professionnels du secteur et construisent avec eux leur programme d'actions. Les responsables locaux de l'Etat sont parfois mis à l'écart du processus de décision et même de concertation.

Dans le domaine international, les DRCE doivent également composer avec des acteurs locaux de plus en plus impliqués : la Région, les CCI, UBIFRANCE, la COFACE... l'utilisation de leurs connaissances des entreprises et des marchés extérieurs doit cependant être utilisée au mieux dans la réorganisation des structures administratives régionales.

Les situations locales semblant assez différentes, la Mission s'en tient à préciser ici ce qui semble faire consensus :

- l'Etat central (DGE et DGTPE) a un rôle majeur de diffusion de l'information « stratégique » auprès des acteurs locaux, et notamment des Régions. Ces dernières souhaitent mieux connaître les grands enjeux auxquels peut être confronté un secteur d'activité : évolution de la demande en fonction de facteurs généraux, comme la démographie ; grands enjeux technologiques ; incidence du développement durable... Elles souhaitent également bénéficier d'une information régulière sur les principales « retombées » de l'activité des pôles de compétitivité ; elles évoquent, également, les analyses internationales en termes d'opportunités de marchés ou de comparaisons industrielles.

- L'Etat local peut avoir un rôle d'ensemblier dans la définition des actions collectives, sectorielles ou non, même si sa participation au financement est réduite. Les synergies potentielles résultant de la création des DIRECCTE constituent une réelle opportunité.

- L'Etat peut améliorer la connaissance par les entreprises de l'ensemble des dispositifs d'appui ou de conseil qui leur sont dédiés. Des portails régionaux du type « Bercy au service des entreprises » permettant un accès rapide des PME aux informations utiles est nécessaire. Des portails régionaux pourraient être créés en partenariat entre l'Etat, la Région, les CCI et OSEO qui ont d'ores et déjà mis en œuvre une banque de données des aides consultable par Internet.

► UBIFRANCE et OSEO :

La Mission constate que les services proposés par UBIFRANCE sont encore mal connus et que les entreprises mettent en doute l'efficacité de l'appui apporté par les missions économiques à l'étranger. Le caractère payant des prestations et le temps nécessaire pour remplir des dossiers sont encore avancés de manière critique. Mais il faut constater, en parallèle, la mobilisation encore insuffisante des entreprises du secteur pour prospecter les marchés lointains et les réticences traditionnelles à l'égard des « démarches collectives », pour l'international comme pour d'autres actions stratégiques.

OSEO est bien perçu par les professionnels mais, là encore, les modalités d'intervention et notamment les nouvelles procédures de soutien à l'international gagneraient à être mieux connues.

► Les CCI : Elles devraient être tout naturellement le lieu privilégié d'information des chefs d'entreprise. Force est de constater que ce n'est pas encore le cas le plus répandu malgré les progrès faits au cours des dernières années.

Deux modalités d'intervention du réseau consulaire paraissent particulièrement utiles pour le secteur :

- l'information collective et l'intelligence économique ;
- l'appui à l'international.

#### **IV-4 – Le rôle croissant des Régions**

La Mission a rencontré les responsables du développement économique dans trois régions fortement concernées par le secteur de la chaussure. Elle a constaté une mobilisation forte, en termes de moyens humains et financiers en faveur des entreprises. La Région Aquitaine paraît, à cet égard, illustrer les évolutions en cours quant à la répartition des rôles en matière d'appui aux entreprises. Dans cette région, le représentant du syndicat professionnel de la chaussure est l'interlocuteur direct du Conseil Régional : c'est avec lui que sont conçues et mises en œuvre les actions en faveur du secteur ou de certaines entreprises du secteur. Les industriels de la Région considèrent désormais que l'interlocuteur public de premier rang en situation de pouvoir les aider est le Conseil Régional.

Cette évolution des rôles conduit la Mission à recommander que toute action collective conduite dans le secteur de la chaussure soit, dès l'origine, conçue et conduite en concertation entre les différents acteurs régionaux. Cette concertation paraît s'imposer dans tous les domaines d'intervention : innovation, lean manufacturing, promotion, formation, international...

S'agissant des aides individuelles aux entreprises, notamment à l'innovation et à l'investissement, qui sont désormais attribuées par les collectivités locales, la Mission a constaté un défaut d'information des services de l'Etat. Cette situation est préjudiciable à la cohérence de l'action publique. Il paraît ainsi souhaitable que les différents acteurs du développement économique soient périodiquement réunis, sous l'égide du Préfet de Région par exemple, pour qu'une mise en réseau des compétences se substitue progressivement à une concurrence mal coordonnée des acteurs institutionnels. S'agissant de la définition d'actions sectorielles dans le domaine de la chaussure, des réunions régionales de ce type devraient associer le CTC et le FORTHAC. Ainsi pourrait être définie plus clairement la stratégie, les moyens à mettre en œuvre et le rôle de chaque acteur public. La profession pourrait y être représentée soit par un membre de la Fédération désigné à cet effet, soit par un patron ayant obtenu la confiance de ses pairs.

#### **IV-5 – L'encadrement des aides**

A quelques très rares exceptions, le secteur de la chaussure est composé de PME, au sens de la recommandation de la Commission du 6 mai 2003 : moins de 250 personnes : chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 M€ ; bilan n'excédant pas 43 M€ ; entreprises autonomes.

Dès lors, l'essentiel des entreprises du secteur peut bénéficier d'aides à la recherche, à l'investissement, au Conseil, etc. sans qu'il soit nécessaire de les notifier préalablement. Ce régime très favorable (règlements du 12 Janvier 2001 et du 25 Février 2004 sur les aides aux PME) autorise la mise en œuvre d'actions collectives très diverses, y compris quand elles impliquent une déclinaison individualisée au niveau de chaque entreprise (aide au Conseil, par exemple).

Toutefois, l'encadrement du cumul des aides renforce la nécessité d'une élaboration concertée des actions en faveur des entreprises.

## **V - QUELLES ACTIONS POUR QUELS OBJECTIFS ?**

Le secteur de la chaussure en France est, comme on l'a vu, très hétérogène. Les actions collectives susceptibles d'intéresser l'ensemble des entreprises sont, en règle générale, celles qui s'adressent à la grande majorité des PME. Si l'on considère, en revanche, les différents segments du secteur, les priorités et les approches doivent être différenciées. On pourra enfin envisager une approche ciblée sur l'entreprise elle-même afin de l'aider à se développer en considérant ses forces et ses faiblesses au regard des objectifs de croissance qu'elle peut envisager, ou en l'aidant à traiter des difficultés mettant en cause sa pérennité.

### **V-1- Les actions intéressant l'ensemble du secteur**

L'isolement et la sous-information à l'égard des structures d'appui et des dispositifs d'aide susceptibles d'être mobilisés paraissent largement partagés par les entreprises du secteur. Cette situation tient à la dispersion géographique et à la faible taille des entreprises y compris pour celles qui fabriquent encore leurs produits.

La Mission préconise en conséquence une action ciblée d'information auprès de la centaine d'entreprise du secteur. Pour relayer cette information et faciliter leurs démarches ultérieures, les entreprises pourraient bénéficier d'une structure de conseil/orientation unique par Région : c'est déjà le cas en Aquitaine et dans les Pays de la Loire avec la présence de deux permanents sectoriels bien identifiés. En Rhône-Alpes, ce rôle pourrait être dévolu à la structure actuellement chargée du contrat de site du Romanais arrivant prochainement à échéance.

**L'information** technique, économique et commerciale sectorielle est également prioritaire. La Fédération s'y emploie ainsi que le CTC ; mais la Mission est d'avis que cet effort doit encore être développé afin de faciliter les choix stratégiques des dirigeants. Plus généralement, des rencontres périodiques destinées à l'échange d'informations devraient être organisées au niveau national ou régional.

Pour sa part, l'Etat devrait améliorer, par le canal de ses représentants locaux, la diffusion des connaissances acquises par ses réseaux nationaux et internationaux (missions économiques,

services statistiques, DGE, UBIFRANCE...) et des résultats obtenus par les pôles de compétitivité. Les grands enjeux auxquels seront confrontées les entreprises du secteur peuvent être mieux identifiés et portés à la connaissance de tous, notamment des Régions, afin de faciliter les décisions s'agissant de la définition des politiques publiques locales mais aussi des stratégies d'entreprise.

**Le développement international** est une exigence pour toutes les entreprises. La mondialisation s'impose tant au niveau des approvisionnements que de la fabrication et de la commercialisation. La Mission considère que le secteur pourrait bénéficier, dans ce domaine, d'actions spécifiques avec un retour sur investissement élevé :

La visibilité des collections dans quelques capitales incontournables de la mode est une nécessité en particulier pour les industriels du luxe. Ces lieux de vente se multiplient aujourd'hui (Moyen-Orient, Chine, Inde, Russie, Brésil, etc.) et nos entreprises doivent y être présentes. OSEO a développé des dispositifs d'assurance pour les fonds propres engagés dans la réalisation d'investissements industriels ou commerciaux. Ils doivent être mobilisés en faveur des entreprises du secteur comme peuvent d'ores et déjà l'être le dispositif d'assurance-prospection géré par la COFACE. Les financements susceptibles d'être obtenus dans le cadre des contrats de développement international proposés par OSEO pourraient faire l'objet d'une offre spécifique aux entreprises.

La participation à des manifestations collectives organisées sur le thème du luxe français pourrait également être soutenue. Un industriel du luxe a indiqué à la Mission qu'il était le seul chausseur à participer au salon « Luxury trade show » à Paris, lieu d'exposition qui lui paraît incontournable. Un autre a souhaité que l'action du Comité Colbert soit modernisée et fasse une place plus importante à la promotion multimarque.

Pour l'ensemble des entreprises, une participation plus active à des salons internationaux a également été souvent évoquée qu'il s'agisse de salons sectoriels « chaussure » ou de salons concernant des secteurs connexes (habillement/mode, maroquinerie, accessoires...) ou enfin de manifestations centrées sur des clientèles particulières (univers de l'enfant, univers masculin). Les entreprises estiment que les dispositifs mis en œuvre par UBIFRANCE ne sont pas encore suffisamment incitatifs et les choix de salons parfois contestables. L'aide apportée par certaines régions, à l'instar de ce que font les régions italiennes, pourrait être développée.

S'agissant du développement des exportations, les interlocuteurs de la Mission ont souvent mis en cause la qualité de l'appui dont ils disposent de la part des missions économiques à l'étranger. Il apparaît toutefois que ces dispositifs d'appui sont méconnus ou sous-estimés quant à leur efficacité. La Mission a pu constater que les entreprises du secteur n'ont pas eu recours aux offres d'études de marché proposées par UBIFRANCE ni au soutien individualisé à la démarche export des PME/TPE (SIDEX). Il paraît donc souhaitable de renforcer tout particulièrement l'information des PME sur les appuis qu'elles peuvent obtenir dans ce domaine. L'indication claire du « guichet d'entrée » est particulièrement nécessaire.

**La création de nouveaux modèles** revêt un caractère stratégique pour l'ensemble de la filière. La Mission a pu observer, même chez les industriels faisant assurer leur fabrication à l'étranger, que la conception d'une collection était au cœur du succès de l'entreprise. Ceci est naturellement d'autant plus vrai que la gamme se rapproche du luxe. L'articulation entre les jeunes créateurs et les fabricants reste encore fragile. Qu'il s'agisse de faire fabriquer les quelques modèles dessinés par un jeune créateur ou qu'il s'agisse de trouver des créateurs pour un industriel, il semble utile d'établir plus de transparence entre l'offre et la demande. Un dispositif permettant de rapprocher les uns et les autres, de préfinancer soit la création d'une collection, soit sa réalisation, est de nature à renforcer la position des entreprises françaises dont le renom est largement assis sur l'originalité du design.

Dans le même esprit, la création de petites chaînes artisanales de sous-traitance pourrait également faciliter les premières réalisations des jeunes talents qui peuvent éprouver des difficultés à financer leurs premières collections.

Les partenaires de la filière (Fédération, CTC) pourraient ainsi examiner l'opportunité de réaliser un centre de création « ouvert » à des jeunes talents sélectionnés par concours. Ce centre serait un « incubateur » pour créateurs, équipés de l'informatique de pointe pour assurer le prototypage en 3D et serait couplé à un atelier/laboratoire permettant de réaliser de très petites séries ; l'opportunité d'y localiser le bureau de style pourrait être étudiée. Le financement d'une telle plate-forme pourrait être appuyé par la région d'accueil, au titre de l'immobilier et de l'innovation technologique. En cas de réussite, il pourrait être dupliqué dans une autre région de production.

**La défense et la promotion des marques** est également un objectif prioritaire. Le succès d'une entreprise du secteur est indissociable de l'existence et de la promotion d'une marque. Comme on l'a vu, à quelques exceptions près, la sous-traitance ne peut trouver d'équilibre économique dans les conditions actuelles de coûts des facteurs de production.

La défense des marques existantes passe par une meilleure information des consommateurs sur les caractéristiques des produits qu'ils achètent. Comme l'industrie italienne le demande, il ne paraît pas inutile de développer les marquages d'origine et notamment des produits fabriqués hors Union Européenne. De même, des labels spécifiques de qualité attribués par des organismes indépendants, peuvent avoir leur utilité. L'information directe du consommateur par les vendeurs en boutique nécessiterait également des actions de formations adaptées.

Mais, comme l'indique un responsable du secteur de la mode, l'essentiel est aujourd'hui d'assurer le renouvellement des marques. Il faut s'interroger sur l'opportunité d'utiliser des marques à caractère générique couvrant tous les éléments de la mode pour promouvoir le segment de la chaussure. Aspirer l'image de la chaussure dans le sillage d'une ligne de vêtements peut avoir des vertus positives. Aussi apparaît-il à la Mission qu'une participation de ce secteur au R2ITH pourrait générer de nouvelles opportunités de développement. Les responsables du R2ITH, consultés sur ce point ont manifesté leur accord envers cette démarche.

Enfin, s'agissant du développement de marques nouvelles, il a généralement été convenu qu'un pré-financement des collections des jeunes créateurs était souhaitable et qu'un appui de ces derniers lorsqu'ils passent du statut d'artisan à celui d'entrepreneur était nécessaire.

**La communication et la promotion collective.** Bien que le marché français de la chaussure soit un des plus dynamiques (avec une consommation par habitant de presque 6 paires par an, il se situe en seconde position derrière le marché des Etats-Unis), il pourrait apparaître utile de le stimuler encore davantage. Il ne faut cependant pas sous-estimer les difficultés tenant à l'importance de l'importation dans la consommation finale. La communication institutionnelle, conduite par la Fédération et/ou le CTC, doit tenir compte de cette situation et retenir les thèmes de communication les mieux adaptés aux objectifs poursuivis.

**La question des salons nationaux et de la commercialisation en France.** La vente du MIDEC par la Fédération était sans doute justifiée compte tenu des conflits d'intérêts entre les différentes catégories d'adhérents et des exigences de professionnalisme qu'impose aujourd'hui l'organisation d'un salon. La mise en œuvre du salon « Mess around » constitue un substitut utile mais qui doit encore faire ses preuves. Aussi, la Fédération et le CTC devraient-ils s'impliquer dans la définition d'une stratégie globale permettant d'optimiser la relation commerciale entre producteurs et distributeurs (salons, grossistes, représentants, Internet...).

Plus généralement, la Mission appelle l'attention sur l'importance stratégique des rapports production/distribution. La normalisation des délais de paiement à 60 jours constitue aujourd'hui un sujet d'autant plus important dans le secteur que la situation de trésorerie des distributeurs est souvent fragile et que les producteurs n'ont eux-mêmes pas de marge de manœuvre à l'égard de leurs propres fournisseurs, lesquels ne sont pas regroupés en un syndicat professionnel unique avec lequel un accord pourrait être recherché.

Les pouvoirs publics doivent donc suivre avec attention les modalités de mise en œuvre de la loi afin d'aplanir les éventuelles difficultés.

La Mission considère enfin qu'une négociation globale pourrait être engagée entre les deux fédérations pour améliorer la mise en marché des produits. Parmi les thèmes à aborder, on peut citer :

- la formation
- le retour d'informations sur les évolutions du marché
- la modernisation de la gestion
- l'optimisation et le portage des stocks
- la mise en valeur des marques
- la communication et la promotion, etc.

**L'ouverture aux autres secteurs de l'équipement de la personne, le textile-habillement et la maroquinerie en priorité.** Le secteur de la chaussure est, en France insuffisamment impliqué dans un réseau de valeur plus large. La profession doit se mobiliser encore davantage pour aller au contact des autres secteurs et pour engager avec eux des relations de

partenariat. L'association au R2ITH, la participation à plusieurs pôles de compétitivité, l'inclusion de la chaussure dans le contrat-cadre « industrie de la mode et accessoires » mis en œuvre dans la région des Pays de la Loire constituent des avancées appréciables.

**L'effort de formation** doit être poursuivi avec la double préoccupation d'anticiper les mutations économiques, d'une part, et d'accroître le niveau moyen de compétences, d'autre part. Pour concrétiser cet effort, il faudra, sous l'égide du FORTHAC :

- accélérer la diffusion de la GPEC corrélativement à la réflexion stratégique propre à chaque entreprise,
- développer les compétences managériales,
- poursuivre le travail sur les certificats de qualification professionnelle inter-industries (CPQI),
- renforcer les compétences dans la distribution,
- préserver les savoir-faire stratégiques, notamment pour le luxe,
- proroger l'Accord Pilote signé en 2006 au-delà de 2008. Cet accord permet de fédérer les financements (FSE, Etat, FORTHAC...) pour soutenir des projets de formation adaptés, notamment les « parcours modulaires qualifiants » bien adaptés aux besoins personnalisés de formation.

**Le recrutement de compétences techniques rares ou de cadres à haute valeur ajoutée** pour couvrir les besoins relatifs aux métiers nouveaux (international, gestion des marques et communication, stratégie...) est un problème difficile pour des PME qui n'ont pas nécessairement la possibilité de proposer des emplois à temps plein pour ces recrutements. Aussi apparaît-il souhaitable d'analyser l'opportunité de créer un ou des **groupements d'employeurs** sur les plaques géographiques concernées. Ce dispositif, qui permet d'offrir des CDI au personnel embauché autorise un partage des temps de travail entre employeurs qui pourraient répondre à la situation particulière des entreprises et susciter un intérêt accru pour l'emploi dans le secteur. Les embauches dans une telle structure pourraient également être réalisées, pour partie, en puisant dans le vivier de personnel rendu disponible par les mutations industrielles en cours.

## V-2 - Les actions ciblées sur des segments spécifiques

**Le Luxe** comme on l'a vu, reste un segment porteur, y compris en fabrication, pour l'industrie française. Même si l'essentiel de la fabrication du luxe féminin a été délocalisé en Italie, quelques entreprises conservent en France tout à la fois la marque, la création et la fabrication. Pour le luxe masculin, l'industrie française dispose d'entreprises très performantes qui ont su s'adapter à l'évolution de la demande. Ces entreprises sont, au demeurant, fournies en cuir par des tanneries françaises d'un très haut niveau de qualité. Malgré cette situation apparemment favorable, les entreprises sont fragiles et restent de taille unitaire sous-optimale.

Le développement de ces entreprises repose, pour une grande part sur un renforcement de leur structure capitalistique qui leur permettrait de financer leur développement à l'international encore insuffisant. Les structures collectives professionnelles et publiques doivent donc porter une attention particulière à la dizaine d'entreprises concernées.

Les actions les concernant doivent viser :

- la création et le développement de la marque
- la formation des personnels, notamment pour les métiers à très faible effectif (couture good year)
- la sauvegarde d'un tissu d'entreprises-fournisseurs (formiers, talonniers)
- l'organisation de la production : la mise en œuvre de techniques de *lean manufacturing* trouverait là un point d'application particulièrement utile
- la visibilité internationale des produits, également essentielle
- une distribution autonome (boutiques à l'enseigne de la marque ou « corners » bien identifiés) sous la marque du fabricant, au moins pour une partie des ventes
- la présence sur Internet, éventuellement interactive.

Pour toutes ces actions, une coopération s'avère indispensable entre les différents intervenants évoqués précédemment. Un renforcement des liens avec les partenaires professionnels (réseaux commerciaux spécialisés ou grand commerce de centre ville, CTC, Fédérations, FORTHAC) apparaît également nécessaire afin de définir des actions contractuelles sur le moyen terme.

Enfin, la Fédération française de la couture, du prêt-à-porter des couturiers et des créateurs de mode a considéré utile de disposer d'une liste des entreprises ayant des capacités de fabrication pour le luxe. Cette information, régulièrement mise à jour, lui permettrait de proposer à ses membres qui souhaiteraient développer une activité chaussure des entreprises disponibles pour fabriquer leurs produits.

**La chaussure enfant.** Bien que les entreprises de ce segment soient organisées de manières très diverses, les unes ayant externalisé la production, les autres étant présentes tout au long de la chaîne allant de la conception à la distribution, il semble que la spécificité du produit les conduisent à partager des enjeux communs. La création du pôle de compétitivité « enfant » à Cholet pouvait valoriser ces spécificités.

La chaussure « enfant » bénéficierait en effet d'une approche particulière de la part des consommateurs/acheteurs :

Les parents « décideurs » (jusqu'à l'âge de l'entrée au collège) portent une attention particulière à la qualité intrinsèque du produit (le « chaussant ») qui est lui-même commandé par les particularités morphologiques des populations consommatrices. Autant ces différences morphologiques apparaissent peu pertinentes, en termes de marketing, pour les chaussures de femme (le « look » est là l'élément déterminant du comportement d'achat), autant le souci du confort et de la santé, et donc de la qualité de conception et de fabrication du produit, reste prépondérant dans le choix d'un modèle enfant. Dans ces conditions les fabricants français sachant s'adapter à ces exigences bénéficient d'un avantage comparatif fort par rapport à des produits d'importation à bas prix dont la qualité n'est pas toujours contrôlée.

Quant au comportement des adolescents choisissant eux-mêmes leurs chaussures, il apparaît souvent guidé par l'image médiatique du produit et par sa marque. Sur ces deux terrains, les entreprises françaises sont encore, là aussi, en bonne position pour occuper le marché.

Pour les entreprises concernées, des actions collectives ciblées peuvent également être développées. Une première action conduite sur la mesure et les caractéristiques du pied enfant a été engagée. Autour de ce thème, des lignes de produits pourront être développées avec pour particularité d'améliorer les conditions de marche et le développement physique des enfants.

D'autres actions peuvent être engagées sur le thème du développement durable : les premiers modèles de chaussures intégralement biodégradables et n'employant aucun produit chimique potentiellement nocif pour la santé sont en cours de conception. Une réflexion sur la diversification des usages, en fonction des saisons mais aussi des activités, pourrait conduire à augmenter encore le taux de croissance de la consommation qui est déjà favorable.

Pour l'ensemble de ces actions collectives, un rapprochement entre les professionnels du secteur est, là encore, indispensable. A l'instar de la manifestation organisée annuellement en Aquitaine sous l'appellation de « empreintes », des journées professionnelles de la chaussure enfant pourraient être organisées avec pour premier objectif d'anticiper sur les évolutions rapides de la demande et sur les actions optimales pour y répondre.

**Les chaussures techniques.** L'industrie française est encore bien placée sur ce créneau. Les spécificités du marché permettent de conserver une activité de fabrication rentable. Dans ce secteur, deux éléments structurants doivent faire l'objet d'une attention particulière :

- La commande publique. Les marchés publics, notamment pour les chaussures professionnelles de sécurité, passés par le Ministère de l'Intérieur et les Armées, constituent un élément de stabilité fort pour les entreprises de fabrication. Mais l'ouverture de ces marchés, la recherche de baisse systématique des prix, l'assouplissement corrélatif des exigences de qualité peuvent conduire à déstabiliser un outil de production dont l'essentiel des fabrications est destiné à ces donneurs d'ordre. Comme dans de nombreux secteurs, l'optimisation de la commande publique ne devrait pas se faire dans l'indifférence à l'égard de ses conséquences sur le tissu industriel français. Il serait même possible d'utiliser ce levier d'action avec le souci d'améliorer l'activité et l'emploi pour les entreprises.

- Les progrès techniques concernant le processus de fabrication et le produit lui-même. La prise en compte des évolutions techniques rapides concernant les matériaux utilisés (matières plastiques, textiles innovants, etc.) et les process industriels d'assemblage rendent nécessaires une veille technologique et une adaptation des outils aussi rapides que possible. La déstabilisation des entreprises spécialisées dans les chaussures de ski qui n'ont pas saisi l'importance du moulage plastique, montre le caractère indispensable d'une attention permanente à l'innovation.

Dans ce domaine, les pôles de compétitivité concernés et le CTC, en liaison avec les entreprises impliquées, doivent renforcer leur coopération.

Pour ces secteurs, des innovations en termes de communication pourraient être également recherchées. Les produits sont en effet liés à des activités particulières, qu'elles soient professionnelles ou de loisir. La promotion des produits doit donc être menée simultanément avec la communication sur ces activités : jardinage, chasse et pêche, alpinisme, etc.

**Les produits d'intérieur et plus généralement les produits ne relevant pas de la filière cuir.** Il semble que l'avenir des entreprises concernées, généralement localisées en Aquitaine, soit commandé par l'innovation-produit et les effets de mode. L'évolution de la pantoufle classique féminine vers la mule d'intérieur, a permis de renouveler l'attrait pour le produit. S'agissant des espadrilles, la sophistication du look et l'introduction de la technologie végétale dans la chaussure à talon a pu également contribuer à la pérennité de certaines entreprises.

La Mission considère, s'agissant de ce secteur, que des actions locales et très spécifiques sont les mieux à même de répondre aux besoins des entreprises. Mais, l'*effet mode* apparaissant là aussi déterminant, la mise en œuvre d'actions de communication éventuellement conjointes à celles développées par des sous-secteurs de l'habillement ou, plus généralement, de l'équipement de la personne (lingerie, loisir d'été, vêtement d'intérieur) peut avoir un effet favorable sur la demande.

### **V-3 - Pour une approche sur mesure des entreprises du secteur**

Même si, comme on l'a vu, des actions collectives peuvent être utilement mises en œuvre au profit du secteur ou de certains segments de ce secteur, il reste que la très grande diversité des entreprises milite pour une approche individualisée de chacune d'entre elles.

L'insertion de la problématique de l'entreprise dans le cadre d'un programme collectif reste toujours délicate. La Mission a pu constater le fort individualisme des patrons du secteur, chacun ayant tendance à estimer que sa gestion est spécifique comme le seraient les problèmes auxquels il doit faire face.

Pour autant, l'utilité d'actions collectives réunissant aussi largement que possible les partenaires publics locaux et les organisations représentatives de la profession ne doit pas être sous-estimée. Le contrat de développement textile-habillement des Pays de la Loire qui associe l'Etat, la Région et l'Association pour la promotion de l'habillement dans l'ouest depuis 2005 semble, à cet égard, un bon exemple d'action collective réussie : il a touché 120 entreprises, soit 50 % du potentiel régional, et les résultats obtenus sont qualifiés d'encourageants. L'hémorragie en termes d'emplois a été jugulée et la profession semble avoir retrouvé des marges de manœuvre.

C'est pourquoi les partenaires ont considéré utile de prolonger cette action en élargissant aux accessoires de mode et à la chaussure sous la forme d'un contrat cadre « Filière mode et accessoires de mode » On y retrouve un certain nombre d'actions qui font une large place aux axes stratégiques déjà énumérés ici :

- l'image du secteur,
- l'innovation (« partir du consommateur pour inventer de nouveaux concepts »),
- le développement à l'international,
- la taille critique, le financement et la transmission des entreprises,
- la formation et l'emploi,
- les collaborations inter-entreprises.

Le contrat-cadre est lui-même décliné en objectifs assortis d'indicateurs. Il est, conceptuellement et méthodologiquement, séduisant.

Mais il reste à le mettre en œuvre de manière efficace au niveau des entreprises. La réussite en la matière reste largement un art d'exécution.

Si la Mission ne peut qu'encourager de telles démarches, elle rappelle cependant les conditions essentielles du succès :

- un partenariat confiant des intervenants, l'Etat et la Région notamment ;
- une animation efficace et stable dans le temps ;
- une « boîte à outils » opérationnelle pour traduire ces thématiques en actions concrètes profitables aux entreprises de la chaussure.

L'exhaustivité d'un programme peut, à cet égard, aboutir à une dilution des priorités et des responsabilités au détriment de l'efficacité.

La Mission n'entend donc pas se substituer aux acteurs locaux pour définir des actions collectives adaptées. Elle peut, en revanche, appeler l'attention sur le caractère mobilisateur de telles opérations collectives, et remarquer que la plaque Rhône-Alpine de la filière chaussure n'a cependant pas adopté cette démarche.

Cette région, en revanche, a mis en place un programme spécifique adapté aux PME de la sous-traitance dont les différents volets paraissent bien s'appliquer au secteur de la chaussure. Les responsables régionaux rencontrés ont, au demeurant, indiqué que ce secteur devait être considéré comme éligible. Il s'agit d'un programme mettant l'entreprise au cœur de l'action et non pas le secteur. La Région, qui a labellisé 8 clusters sectoriels, considère, en effet, que le cuir ne peut entrer dans le champ des clusters labellisés pour différentes raisons (taille, cohérence, périmètre géographique, etc...) mais que les entreprises intéressées pourraient candidater pour un ou plusieurs volets du programme sous-traitance.

Ce dernier se développe selon quatre thèmes :

- stratégie,
- performance,
- commercial,
- financement.

Le thème de la performance se décline ainsi au niveau de l'entreprise par l'intervention d'un consultant qui agit comme un facilitateur aidant à faire un diagnostic puis à mettre en place une démarche de progrès. Il s'agit là de reprendre l'action « lean » qui a été menée dans la région, sous l'égide de la DRIRE, auprès de 400 PME.

La Mission a pu constater que certains chefs d'entreprise du secteur de la chaussure sont particulièrement ouverts à ce type de démarche. Elle considère que le programme de même nature financé par la DRIRE Aquitaine en faveur des PME/PMI va dans le bon sens et que, de manière générale, une action de « lean manufacturing » est particulièrement utile dans ce secteur.

De même, des diagnostics stratégiques permettant de faire évoluer le « modèle d'affaires » en intégrant au mieux les contraintes et opportunités de la mondialisation pourraient avoir des

effets préventifs en matière d'évolution de l'emploi. Ces diagnostics d'entreprise devraient précéder les études « GPEC », l'emploi étant dépendant de la stratégie d'entreprise, en matière de production notamment.

Cette approche « personnalisée » de l'entreprise, assez largement autonome par rapport à l'approche traditionnelle en termes de « secteur », devrait être mise en œuvre après avoir identifié les moyens d'action permettant de répondre aux besoins résultant du diagnostic porté par un consultant. On retrouve, là encore, la nécessité de pouvoir agir concrètement : ce peut être par un soutien technique (un consultant CTC), un appui en termes de RH, un conseil juridique ou financier, une étude de marché à l'international, etc. Ces « outils » d'intervention préalablement portés à la connaissance du consultant et de l'entreprise seraient, dans la majorité des cas, des experts pré-identifiés ou des procédures existantes (UBIFRANCE, OSEO, aides régionales diverses au conseil et à l'innovation). L'intensité de l'aide publique devrait être définie dans le respect des règles européennes et en laissant une marge d'appréciation aux financeurs (Etat et Régions notamment) en fonction de la situation des entreprises.

\*

\* \*

Au terme du présent rapport, la Mission estime que les entreprises du secteur ont désormais largement pris en compte les évolutions du marché et les contraintes de la mondialisation.

Mais il apparaît que les moyens dont elles disposent, en compétences comme en moyens financiers, restent modestes comme c'est le plus souvent le cas s'agissant des PME. Cette situation impose une mobilisation collective d'autant plus forte, qu'il s'agisse de la profession et de ses instances collectives ou des acteurs publics.

Cette mobilisation est naturellement d'autant plus nécessaire que la période qui s'ouvre sera probablement plus difficile à traverser ; le contrôle des paramètres financiers est aujourd'hui indispensable compte-tenu des situations de trésorerie généralement tendues dans ces entreprises et de l'importance du besoin en fonds de roulement résultant de la saisonnalité des ventes.

Le secteur de la chaussure apparaît en définitive comme un exemple intéressant en matière d'évolution de l'industrie dans les pays développés. Alors que certains Etats ont délibérément opté, en Europe, pour un renforcement de la spécialisation industrielle en misant sur des secteurs à forte composante technologique, la France, moins fortement spécialisée, conserve une activité significative dans des secteurs traditionnels, comme le cuir, en misant sur des modèles d'entreprises utilisant au mieux les atouts de la mondialisation en matière de répartition des tâches. Ces stratégies originales rejoignent celles mises en œuvre, sur une large échelle, en Italie notamment. Elles donnent à voir un autre visage de la mondialisation et des « délocalisations » que celui couramment propagé. Elles supposent une plus grande diversité et flexibilité des modèles d'entreprise, une grande réactivité aux évolutions du marché et une montée en compétence des personnels.

-----