



**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 – 09-03-11)**

**RAPPORT ADDITIONNEL  
AU RAPPORT SUR LA FILIERE CHAUSSURE :  
LA FILIERE CUIR**

**Mars 2009**

**Pierre-François COUTURE  
Contrôleur Général, Chef de mission**

**Patrice DIEBOLD  
Administrateur Civil**

# SOMMAIRE

-----

	<b>Pages</b>
<b>INTRODUCTION</b>	
<b>I – LA FILIERE CUIR A ETE PROFONDEMENT IMPACTEE PAR LA MONDIALISATION MAIS ELLE RESTE DYNAMIQUE MALGRE LA CRISE CONJONCTURELLE .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 – Malgré l’importance de la ressource nationale en cuirs et peaux, la demande française de produits finis (maroquinerie et chaussure) est couverte à plus de 80 % par les importations .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 – L’impact déterminant de la politique des grands groupes du luxe .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 – Les équilibres nationaux et internationaux restent fragiles malgré le dynamisme des acteurs .....</b>	<b>6</b>
<b>2 – LES FACTEURS-CLEFS DE SUCCES SONT LARGEMENT COMMUNS POUR LES PRODUITS FINIS, MAROQUINERIE ET CHAUSSURE .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 – La créativité et le marketing .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 – La distribution .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3 – La formation et l’emploi .....</b>	<b>10</b>
<b>2.4 – La compétitivité des chaînes de fabrication et la qualité des produits.....</b>	<b>11</b>
<b>2.5 – L’international.....</b>	<b>13</b>
<b>2.6 – Les salons et la présentation de l’offre française.....</b>	<b>15</b>

	<b>Pages</b>
<b>3 – LA REORGANISATION DU CTC DOIT PERMETTRE LA MISE EN ŒUVRE D’ACTIONS CIBLEES AU PROFIT D’UNE FILIERE EN MUTATION .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1 – Le CTC doit disposer de moyens suffisants pour développer son action..</b>	<b>16</b>
<b>3.2 – Le CTC doit renforcer son rôle de conseil et d’ensemblier pour la mise en œuvre de priorités partagées par la filière .....</b>	<b>17</b>
<b>- L’international .....</b>	<b>17</b>
<b>- Le soutien de la création et de l’innovation .....</b>	<b>18</b>
<b>- Le marketing .....</b>	<b>18</b>
<b>3.3 – Le CTC doit poursuivre son action en faveur de l’amélioration de la qualité .....</b>	<b>18</b>
<b>3.4 – La compétitivité des chaînes de production.....</b>	<b>19</b>
<b><u>CONCLUSION</u> .....</b>	<b>20</b>

**ANNEXES :**

- 1. Lettre de mission**
- 2. Personnes rencontrées**
- 3. Filière cuir : commerce extérieur 2007**

## **INTRODUCTION**

Conformément à la lettre de mission sur la filière cuir adressée par le secrétaire d'Etat chargé de l'industrie et de consommation, porte-parole du gouvernement, en date du 2 juin 2008 (cf. annexe 1), le contrôle général économique et financier a établi deux rapports sur l'industrie de la chaussure en juillet et novembre 2008. Il a été convenu avec la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services de compléter ces travaux par une note portant sur l'ensemble de la filière cuir.

Au-delà d'une analyse rapide de la filière, la mission s'est attachée à vérifier que les préconisations faites, s'agissant du secteur de la chaussure, trouvaient à s'appliquer également dans le secteur de la maroquinerie et, au moins pour partie, dans celui de la tannerie et de la mégisserie. Cette vérification a été conduite dans le cadre de rencontres avec les syndicats professionnels concernés ainsi qu'avec quelques industriels (cf. annexe 2). Le secteur des cuirs et peaux relève en revanche d'une autre approche s'agissant de la valorisation d'une « matière première » à caractère fatal. La situation conjoncturelle difficile fait actuellement l'objet d'une analyse particulière conduite par le conseil général de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux et le contrôle général économique et financier.

Dans un dernier temps, la mission a pu vérifier l'adéquation des orientations retenues par le centre technique du cuir avec les préoccupations exprimées par les différentes composantes de la filière.

## **I – LA FILIERE CUIR A ETE PROFONDEMENT IMPACTEE PAR LA MONDIALISATION MAIS ELLE RESTE DYNAMIQUE MALGRE LA CRISE CONJONCTURELLE**

### **1.1 - Malgré l'importance de la ressource nationale en cuirs et peaux, la demande française de produits finis (maroquinerie et chaussure) est couverte à plus de 80 % par les importations.**

Le rapport sur l'industrie de la chaussure a mis en évidence la très rapide diminution de la production nationale et son éviction quasi-totale dans le bas et moyen de gamme au profit des importations en provenance d'Asie, principalement de Chine.

La situation de la maroquinerie est différente. La production française reste en effet importante mais elle est largement exportée. Le marché national, en croissance relativement forte (+ 7,4 % en 2007), est en revanche couvert par les importations en provenance de Chine (45 %) et, dans une moindre mesure, d'Italie (30 %). Encore convient-il de noter qu'une grande partie des importations en provenance des pays de l'Union européenne concerne des produits fabriqués en Chine et dédouanés hors de France. On estime que la part des produits de maroquinerie en provenance d'Asie s'élève à plus de 80 % des importations totales. Ces chiffres sont confirmés par l'analyse des statistiques douanières, lesquelles font apparaître, pour les 11 premiers mois de 2008, des importations de produits chinois en provenance d'autres pays de l'Union européenne s'élevant à 210 M€

La production nationale s'est élevée à 1 403 M€ en 2007 (chiffre d'affaires total) alors que les exportations en valorisation « départ usine » ont atteint 482 M€ Le tissu des producteurs est lui-même très hétérogène :

- quelques grands groupes de luxe : Vuitton, Hermès, Chanel et Longchamp,
- quelques PME importantes,
- 420 entreprises de moins de 10 salariés (dont 330 ont moins de 5 salariés),
- 800 entreprises sans salariés.

Les groupes de luxe exportent l'essentiel de leur production alors que les PME et les artisans restent sur le marché national. Les PME connaissent des situations difficiles et nombre d'entre elles ont été absorbées par les grands groupes au cours des dernières années.

Au total, la production française a pu subsister grâce à la dynamique des marques de luxe en visant la clientèle mondiale (japonaise en particulier) alors que le marché français de masse a été presque entièrement conquis par l'importation chinoise.

Cette situation résulte, pour une grande part, de l'impact des coûts salariaux sur la compétitivité des produits de la gamme basse et moyenne et, pour une faible part, des lacunes de l'offre française de cuirs tannés adaptés à ces marchés à la différence de ce qui peut exister encore en Italie.

Ainsi, et par voie de conséquence, une grande partie (75 %) des cuirs et peaux français doit être exportée vers l'Italie, l'Espagne et les pays de production à bas coût de main-d'œuvre (la Chine, l'Inde et la Turquie notamment), ce qui rend la situation du secteur extrêmement sensible aux fluctuations conjoncturelles rencontrées sur les marchés des grands pays consommateurs. Les graves difficultés actuellement rencontrées pour exporter les peaux d'ovins vers la Turquie et, dans une moindre mesure, vers la Chine et l'Inde seraient directement liées à la baisse de la demande de vêtements de cuir sur les grands marchés, la Russie en particulier.

Les exportations de cuirs et peaux bruts ont ainsi baissés de 26 % au 1<sup>er</sup> trimestre 2008 et les exportations de cuir tanné ont stagné (+ 1 %).

## **1.2 – L'impact déterminant de la politique des grands groupes du luxe**

Ainsi que cela a été souligné dans le rapport sur le secteur de la chaussure, la fabrication des chaussures de luxe pour femme a été presque totalement arrêtée en France au profit de la sous-traitance italienne. Ce choix stratégique des grandes marques a été déterminé par des raisons qui ne reposent pas sur les seules différences du coût de fabrication – au demeurant faibles, s'agissant de la France et de l'Italie – mais sur de multiples considérations (souplesse, créativité, marketing, etc) qui n'apparaissent cependant pas totalement déterminantes. La

France conserve la possibilité de reprendre sa place sur le segment de fabrication de la chaussure de luxe pour femme si les donneurs d'ordre peuvent trouver des unités de production offrant un rapport qualité/prix satisfaisant. L'opportunité offerte dans le cadre de la reprise de Charles Jourdan doit, à cet égard, être suivie attentivement.

Dans le secteur de la maroquinerie, en revanche, les grands groupes donneurs d'ordre ont privilégié le « made in France » qui est devenu synonyme de « produit de luxe » en raison de la force historique des marques françaises (Vuitton, Hermès, Chanel...). La stratégie a donc consisté à privilégier l'approvisionnement en cuirs tannés français et la fabrication en France. S'agissant des cuirs, la profession considère que la qualité française, notamment pour le veau, est au meilleur niveau.

Aussi, les grandes maisons du luxe ont-elles développé une logique de partenariat avec les tanneurs qui disposent ainsi de débouchés stables lorsqu'ils ont atteint la qualité de fabrication suffisante. Cette situation n'est cependant pas définitivement acquise : la mission a pris acte des craintes exprimées par les tanneurs en raison des surcoûts environnementaux que ne supportent pas les tanneurs italiens. Elle a également pu constater que les maroquiniers demandent plus de créativité, notamment dans les couleurs, ce qui semble être le point fort des tanneurs italiens. Ces derniers sont en effet de petite taille mais sont regroupés en clusters permettant de produire à la demande de très petites surfaces originales et de s'adapter ainsi plus rapidement aux mouvements de la mode.

Aussi ont-ils pris une place croissante dans la fourniture des fabricants français de chaussures et de maroquinerie pour les productions de milieu/haut de gamme. Les importations de cuirs tannés italiens ont ainsi représenté près de 130 M€ en 2007 (56 % du total des importations) ; s'agissant des seules peaux finies de veau, point fort des tanneurs français, les importations en provenance d'Italie ont cru de 46 % en 2007. Dans le même temps, les exportations de peaux finies de veau déclinent : -8 % sur le premier semestre 2008 pour les ventes à l'Italie.

Au total, l'organisation de la filière repose de plus en plus sur les impératifs de montée en gamme de la production française pour satisfaire les marchés français et internationaux dans le segment du luxe.

Ainsi, le taux d'exportation des entreprises de maroquinerie de plus de 20 salariés s'élève à plus de 40 % et atteint des pourcentages de l'ordre de 90 % pour les grandes marques du luxe. Le taux d'exportation dans le secteur de la chaussure est à un niveau plus faible (de l'ordre des 27 % pour les entreprises de 20 salariés) mais devrait croître à l'avenir en raison de la restructuration progressive de l'activité vers le haut de gamme.

Dans le secteur de la tannerie, malgré l'importance de la demande des maroquiniers, une partie importante de la production est exportée (environ 40 %).

Enfin, le secteur des peaux, avant tannage, est lui-même structurellement excédentaire et doit exporter vers les grands marchés mondiaux de fabrication d'articles en cuir. Sa fragilité tient à la fois à sa structure encore très traditionnelle (nombreux abattoirs, collecte « artisanale » pour une part de l'ordre du tiers) et aux fluctuations fortes qui affectent les marchés de matières premières auxquelles peut être assimilé le marché des cuirs et peaux bruts.

### **1.3 – Les équilibres nationaux et internationaux restent fragiles malgré le dynamisme des acteurs.**

Les facteurs de risque pesant sur l'activité des acteurs de la filière sont de plusieurs natures :

- la forte concentration des ventes dans le haut de gamme et le luxe est plutôt un élément favorable dès lors que le marché potentiel est mondial. On constate une assez bonne résistance du luxe à la crise économique même si les signes de ralentissement se multiplient, notamment sur le marché américain et le marché japonais. Mais, pour prospérer sur les marchés extérieurs, les investissements en marketing-distribution sont très lourds et les entreprises de taille moyenne ont des difficultés à disposer de réseaux commerciaux nécessaires au niveau mondial. En privilégiant un ou deux marchés à l'exportation, elles encourent des risques importants tenant, notamment, à l'évolution des parités monétaires. Un opérateur de la chaussure de luxe a ainsi connu de grosses difficultés sur le marché américain du fait de l'évolution défavorable du dollar alors même que ce marché restait son cœur de cible à l'exportation. Ces risques rendent nécessaires une diversification commerciale que les grands groupes peuvent assumer plus facilement, ce qui renforce la logique de concentration à l'œuvre dans la maroquinerie.

- La forte dépendance des tanneurs à l'égard d'un nombre très restreint de clients français est un atout lorsque ces clients ont une fidélité forte à l'égard de leurs fournisseurs et cela semble être le cas à l'heure actuelle. Mais, en l'absence de liens capitalistiques, les situations de quasi monopsonne présentent également des risques si les facteurs de stabilité de la relation commerciale se délitent (rapport qualité/prix, souplesse, réactivité, créativité, etc.). La responsabilité des donneurs d'ordre du luxe à l'égard de leurs fournisseurs est donc très importante.
- La perte quasi totale du marché de masse en France est particulièrement spectaculaire depuis quelques années. On le constate dans le secteur de la chaussure mais aussi dans celui de la maroquinerie : les revendeurs multimarques de ce secteur vendent à plus de 90 % des articles fabriqués en Chine. Le maintien de la production française sur le marché français du moyen/haut de gamme est donc un enjeu important pour limiter l'impact des aléas affectant les marchés mondiaux du luxe.
- Les difficultés rencontrées par le secteur des cuirs et peaux illustrent également les fragilités qui affectent une activité encore insuffisamment structurée et qui n'a pas encore totalement intégré, au niveau de l'élevage et de l'abattage, les impératifs de qualité permettant d'optimiser les valorisations.

Le concept de filière revêt ainsi un contenu très spécifique s'agissant du cuir. On constate en effet que les peaux utilisées dans l'industrie des produits finis ne proviennent pas toujours de l'élevage français et que les cuirs tannés en provenance d'Italie sont souvent, à l'origine, des cuirs bruts français ; que les chaussures « françaises » sont souvent largement fabriquées à l'étranger ; que les groupes du luxe sous-traitent en réalité la totalité des fabrications de chaussures pour femmes ; que la mégisserie française dépend de plus en plus des pays travaillant les peaux d'ovins (Chine, Italie, Turquie, etc.). S'il reste une solidarité institutionnelle grâce au conseil national du cuir et au centre technique du cuir, la diversité des problématiques propres à chaque secteur et, souvent, propres à chaque opérateur, apparaît de plus en plus. Ce constat renforce la nécessité de bien identifier les actions d'intérêt commun et d'adapter l'offre de services collectifs à la diversité des situations. La crise mondiale et l'impact qu'elle a sur un secteur déjà fortement internationalisé, celui du négoce des peaux,

illustre également les spécificités propres à chaque secteur et les difficultés rencontrées pour trouver des solutions reposant sur la solidarité interne à la filière.

## **2 – LES FACTEURS-CLEFS DE SUCCES SONT LARGEMENT COMMUNS POUR LES PRODUITS FINIS, MAROQUINERIE ET CHAUSSURE.**

La mission a constaté lors des entretiens qu'elle a conduits avec les professionnels de la maroquinerie que l'essentiel des préconisations faites pour renforcer le secteur de la chaussure trouvait également à s'appliquer dans la maroquinerie.

### **2.1 – La créativité et le marketing**

Le président d'une grande entreprise française indépendante de maroquinerie qui réalise encore 65 % de sa fabrication en France, considère que la créativité est le facteur essentiel de succès dans son secteur en particulier pour toutes les entreprises qui ne peuvent « exploiter » quelques produits « phare » auxquels la marque est assimilée. La créativité, telle qu'il l'entend, porte tout autant sur les matières utilisées (le cuir n'est qu'une matière parmi d'autres) que sur le design et les modes de commercialisation. Il défend l'option d'une ouverture de la gamme, en partant de la maroquinerie vers le prêt-à-porter afin de rendre les boutiques plus attractives, suivant ainsi la politique des groupes de luxe mais aussi celle des groupes généralistes de l'équipement de la personne (Zara, H & M, Gap, etc.).

Cette évolution paraît fragiliser la position des producteurs français de petite taille qui n'ont pu acquérir une forte originalité. Les entreprises sont en effet menacées par les différentiels de coûts de fabrication (concurrence chinoise) et, à l'autre extrémité, par la puissance des marques de luxe qui diversifient leur offre sur les différents segments de l'équipement de la personne. Les marques « moyennes » n'ont pas, aujourd'hui, les moyens leur permettant d'accéder aux marchés extérieurs et n'ont pas, sur le marché français, la visibilité qu'autorise la présence dans le grand commerce de centre ville. Ces entreprises, fragiles, méritent une attention particulière.

S'agissant des groupes du luxe, leur situation dominante sur le marché mondial de la maroquinerie n'est pas définitivement acquise avec la montée en puissance des concurrents

asiatiques ou nord-américains. Aussi ont-ils veillé au cours des dernières années à renforcer les facteurs de différenciation (l'extrême luxe pour l'un, la créativité pour l'autre) leur permettant d'affirmer leur leadership mondial. Même si le « made in France » reste un atout et même, pour le grand luxe, une nécessité, on constate le développement récent d'une sous-traitance internationale dont on peut penser qu'elle va s'accroître.

La créativité est naturellement une exigence moins évidente pour les centaines d'artisans qui travaillent dans le secteur. L'existence autonome des PME de petites taille passe cependant par cette priorité sauf à rentrer progressivement, ce qui semble le cas le plus fréquent, dans une activité de sous-traitance pour le compte des marques de luxe.

L'effort constant de création doit enfin, pour la maroquinerie en particulier, être accompagné d'une plus grande vigilance à l'égard de la protection de la propriété intellectuelle. Le dépôt des modèles est à cet égard très important pour lutter plus efficacement contre la contrefaçon. Ce sujet est une priorité pour la fédération et il doit être pris en compte par le CTC (cf. projet de coopération avec l'INPI).

La créativité est également nécessaire pour le succès des tanneurs, même si l'impératif de qualité paraît au moins aussi important en raison de la spécialisation progressive de l'outil de production sur le haut de gamme pour la chaussure homme et le luxe pour la maroquinerie. La perte de la clientèle de la chaussure de luxe pour femme au profit des tanneurs italiens résulte, en partie, de la perception positive des donneurs d'ordre à l'égard de « l'originalité » des produits italiens et de la réactivité des fournisseurs face aux évolutions rapides de la demande. Le travail engagé par le bureau de style pour permettre aux tanneurs français d'anticiper les tendances du marché est à cet égard un élément important pour la sauvegarde d'une industrie déjà fragilisée par le poids des contraintes environnementales.

Pour les deux secteurs, maroquinerie et tannerie, l'importance de la créativité est, comme pour la chaussure, un élément clef du succès. Quant au marketing, il est également déterminant pour la maroquinerie. Si l'industrie française bénéficie à cet égard d'un portefeuille historique de marques de réputation mondiale, il faut noter la pénurie de marques nouvelles à la différence de ce qui peut être observé en Italie. Il s'agit, à terme, d'une fragilité qu'il faut prendre en considération.

## **2.2- La distribution**

S'agissant de la maroquinerie, on observe la coexistence de deux réseaux très différents :

- le réseau traditionnel des maroquiniers de centre ville, qui vend essentiellement des produits d'origine chinoise, à quelques exceptions près ;
- le réseau dédié des enseignes du luxe.

Mais l'essentiel du marché français est aujourd'hui couvert par des magasins non spécialisés (marchés, magasins de vêtements) et les grands magasins. Seuls les grands magasins de centre ville commercialisent les produits de haut de gamme, français et italiens.

Il faut appeler l'attention sur l'importance du réseau traditionnel des maroquiniers de centre ville lesquels, même si l'essentiel de l'activité provient de la vente de produits chinois, proposent encore des produits français de qualité (Longchamp, Texier etc.). Ces boutiques sont encore prospères (chiffre d'affaires global en hausse de 8 % en 2008) mais peuvent rencontrer des difficultés croissantes pour financer leur fond de roulement (décembre représente 4 mois de chiffre d'affaires). Cette fragilité financière dans la crise actuelle peut avoir des répercussions négatives sur les industriels français qui n'ont pas accès aux rayons des grands magasins.

Quant aux boutiques dédiées des groupes de luxe, elles sont désormais présentes dans toutes les grandes villes et ont généré un développement constant des ventes dans le cadre d'une chaîne intégrée permettant l'optimisation des marges. Ce modèle s'impose désormais dans la distribution de la chaussure de luxe. Toutefois, la chaussure conserve une spécificité technique qui rend la distribution plus complexe. Aussi est-ce à une diversification de l'offre des chausseurs par l'ajout de produits de maroquinerie et non l'inverse qui semble le cas le plus fréquent. Pour les deux secteurs, le rapprochement avec l'habillement paraît se développer, ce qui confirme l'intérêt d'une coopération plus active entre les différents acteurs de l'équipement de la personne.

### **2.3 - La formation et l'emploi**

La mission a constaté l'importance de la formation dans l'industrie de la chaussure. Certains savoir-faire sont en effet en voie de disparition alors même qu'ils sont indispensables, notamment pour maintenir un haut niveau de qualité.

La maroquinerie ne semble pas rencontrer les mêmes difficultés de recrutement mais considère également que l'autonomie du dispositif de formation qu'elle gère doit être préservée. L'association pour la formation dans la maroquinerie (AFORMA), délégation nationale du FORTHAC, conseille les entreprises, gère et suit les dossiers de formation et vérifie la qualification des prestataires de formation. La fédération de la maroquinerie qui gère l'AFORMA, ne souhaite pas perdre cette responsabilité. Les spécificités du secteur et l'opinion favorable des professionnels sur le dispositif existant paraissent justifier cette position.

S'agissant du recrutement, la situation paraît moins tendue dans la maroquinerie que dans la chaussure. Les petits industriels semblent quelquefois rencontrer quelques difficultés et attendent une aide du CTC dans ce domaine (publications des annonces de recrutement sur le site du CTC).

Dans le secteur de la tannerie, les difficultés de recrutement sont liées à la pénibilité des métiers mais n'affectent pas toutes les entreprises. Selon le président de la fédération, il n'y a pas de problème pour trouver du personnel dans la région Alsace mais d'autres régions sont en pénurie. Il indique qu'on manque de compétences pour le métier clef de coloriste : la filière de formation traditionnelle (BTS) a disparu malencontreusement et les coloristes doivent désormais être formés en interne. Pour les cadres techniques, l'ITEC de Lyon assure les formations nécessaires mais les diplômés, majoritairement des femmes, choisissent d'entrer dans les grandes maisons de luxe et les tanneurs rencontrent des difficultés pour recruter. C'est sans doute la conséquence de la relative faiblesse du secteur, de sa dispersion géographique et d'une perception accrue des risques de carrière qui peut en résulter.

### **2.4 - La compétitivité des chaînes de fabrication et la qualité des produits**

Certains industriels de la chaussure ont considéré que des progrès pouvaient être obtenus par l'application des techniques du « lean manufacturing ».

La perception est identique dans le secteur de la maroquinerie mais les progrès y sont sans doute déjà largement acquis dans les grandes entreprises du luxe. Un grand acteur autonome considère qu'il reste, dans ses usines, des marges de progrès à exploiter cependant. L'appui d'un consultant extérieur ne lui paraît pas pour autant s'imposer.

Dans le secteur de la tannerie, la même opinion est exprimée : des progrès considérables peuvent être faits. Un industriel estime avoir identifié des gains de productivité de 15 à 20 % dans son usine en gagnant sur la localisation des postes de travail, l'optimisation de la chaîne de production, les stocks, etc. Il indique que « c'est beaucoup de bon sens, mais que cela est plus simple à mettre en œuvre si ça vient de quelqu'un extérieur à l'entreprise ».

Dans le secteur des cuirs et peaux coexistent des grands collecteurs que sont les industriels de la viande et de nombreux petits collecteurs spécialisés. Pour les clients français que sont les tanneurs, les grands fournisseurs (SOCOPA, BIGARD, etc.) sont seuls à même de garantir une qualité suffisante. Aussi achètent-ils les peaux directement aux abattoirs, les petits collecteurs paraissant travailler de plus en plus à l'exportation. Afin d'améliorer encore la qualité des peaux, les tanneurs, principalement pour le veau, développent des relations directes avec les « intégrateurs » que sont les grands professionnels de la viande. Ces derniers assurent en effet une traçabilité efficace des animaux et les éleveurs qui les fournissent travaillent sur la base d'un cahier des charges assurant tant la qualité de la viande que la qualité des peaux. Les tanneurs ont ainsi passé des contrats avec les intégrateurs pour améliorer encore la qualité des peaux : cofinancement des campagnes de vaccination et lutte contre la teigne notamment.

Le même souci d'amélioration de la qualité des peaux est exprimé par les mégisseries. Un industriel indique que le choix de la race est déterminant et que les conditions d'abattage le sont tout autant. Il déplore des choix techniques d'abattage rendant les peaux invendables (abattage par électrodes placées sur la peau) ou des choix de race contestables (l'agneau de l'Aveyron devrait être privilégié par rapport à l'agneau de Limoges...). Il considère que les modalités de stockage doivent être améliorées, les abattoirs ne prenant pas suffisamment en compte la valorisation de la peau. Ces défaillances seraient, selon lui, à l'origine de l'augmentation des nos importations de peaux d'ovins (+ 8 % au 1<sup>er</sup> semestre 2008) et de la baisse de nos exportations (- 8 % sur la même période).

Ainsi tout au long de la chaîne et dans tous les segments de la filière, on peut identifier des marges de progrès tant en qualité qu'en compétitivité des entreprises. Compte tenu de l'importance stratégique du repositionnement des produits finis sur le haut de gamme et le luxe, l'exigence d'amélioration de la qualité est donc devenue déterminante pour le secteur des cuirs et peaux.

Il faut enfin souligner la sensibilité de l'amont de la filière à ce qu'elle estime être des charges imposées que supportent moins ses concurrents notamment italiens : réglementation environnementale, attitude non harmonisée des agences de l'eau pour les tanneurs ; contraintes excessives de la part des services vétérinaires imposant des délais incompatibles avec une bonne réactivité commerciale pour le secteur des cuirs et peaux.

Pour ces deux secteurs, il paraît souhaitable de mieux harmoniser la réglementation au niveau européen et de faire en sorte que les contrôles exercés dans les différents pays membres de l'Union soient aussi stricts qu'ils le sont en France afin de restaurer des conditions de concurrence plus équitables sur le territoire européen.

## **2.5 - L'international (cf. annexe 3)**

Les observations et suggestions faites pour le secteur de la chaussure s'appliquent, de manière générale, pour toute la filière cuir.

Pour les cuirs et peaux, l'importance de l'exportation en proportion du chiffre d'affaires rend le secteur extrêmement sensible aux fluctuations résultant de la mondialisation des échanges. La France est en effet le troisième exportateur mondial de cuirs et peaux brutes mais sa part de marché (7 %) est faible comparée à celle des Etats-Unis. La crise actuelle de la demande des grands importateurs, la Chine en particulier, provoque des risques majeurs sur les prix et les quantités des fournisseurs de second rang. La chute de 26 % des exportations françaises au 1<sup>er</sup> semestre 2008 en est l'illustration. Parmi les actions évoquées par le secteur pour faire face à la crise, la mission a noté la demande d'aide à la conservation des peaux (wet blue, wet white et picklage) permettant d'attendre la reprise du marché.

Selon les professionnels de la collecte, le secteur souffre des exigences sanitaires croissantes des services vétérinaires en termes de traçabilité et de contrôle. Les exigences de l'Inde quand à la certification d'origine sont source de difficultés et constituent des obstacles non tarifaires discriminatoires. La situation du secteur, sans doute difficile, devrait conduire à une rationalisation des structures et des acteurs du marché. Il paraît en effet difficile pour de petits négociants de poursuivre durablement leur activité dans un contexte de crise et alors même que les grands pays de transformation de la matière première sont, à l'exception de l'Italie, en Asie lointaine. Sur le marché français, les tanneurs délaissent les négociants qui ne sont pas à même d'assurer la traçabilité des peaux.

Pour la tannerie, les débouchés essentiels sont européens (France, Italie, Espagne). La Tunisie, où est délocalisée une part significative de l'activité chaussure, est également un débouché important. Mais la cible d'avenir est désormais la Chine, devenue, et de très loin, le premier transformateur mondial. Plaque tournante des industries du cuir, le marché chinois doit être une cible privilégiée pour les tanneurs français qui peuvent exporter. Les exportations ont ainsi augmenté de 75 % entre 2006 et 2007. La fédération est donc très active pour développer la présence de ses membres à l'international et tous les professionnels sont mobilisés : pour un tanneur, le prix du stand sur un salon s'établit à 30 % du coût réel déduction faite de l'aide apportée par la fédération et le CTC.

Pour la maroquinerie, l'international est depuis longtemps la clef du développement. La force des grandes marques est déterminante et il paraît aujourd'hui difficile de développer – hors d'un groupe de luxe puissant – une présence internationale significative pour des acteurs indépendants du moyen de gamme.

Le sujet majeur mis en avant par les professionnels est celui de la contrefaçon, principalement chinoise. La fédération tente par voie contractuelle d'endiguer la croissance exponentielle de cette activité et a réussi à signer un accord de coopération avec la région de Canton où se trouvent 200 000 salariés pour la maroquinerie et deux millions pour la chaussure. La profession ne souhaite naturellement pas que le CTC propose aux industriels chinois des prestations qui pourraient faciliter le développement d'une concurrence déloyale, notamment dans le domaine de la formation et du design. Elle déplore l'attitude des Italiens qui semblent beaucoup moins prudents et moins solidaires à l'égard des intérêts des industriels européens.

Plus généralement, l'international paraît mériter des efforts financiers accrus. La fédération s'inquiète du coût que représente le financement des surfaces dans les salons internationaux (prise en charge fédération et CTC) et de la réduction corrélative des moyens pour assurer la promotion de l'offre française sur les grands marchés (Russie, Japon, Asie du Sud-Est). Elle milite pour le développement des missions et des actions collectives sur ces marchés, quitte à réduire l'aide au m<sup>2</sup> pour les salons ou à se montrer plus sélectif sur les critères d'éligibilité (maintien de l'exigence d'une production française d'au moins 50 % pour bénéficier de l'aide).

## **2.6 – Les salons et la présentation de l'offre française**

La situation actuelle résultant du rachat du MIDEDEC par la fédération de la maroquinerie et la création en parallèle du salon « Mess Around » n'est pas satisfaisante. L'éclatement des lieux de présentation des produits français ne peut être que défavorable au resserrement souhaitable des liens entre producteurs et distributeurs.

L'option qui serait aujourd'hui privilégiée consisterait à rassembler ces salons au profit d'une seule manifestation regroupant chaussure et maroquinerie. Cette option constituerait un progrès certain. La mission constate cependant que les industries du luxe de la maroquinerie ne participent plus aux salons organisés par cette fédération et que, de même, les entreprises du luxe de la chaussure paraissent privilégier les salons dédiés spécifiquement au luxe et développer leurs propres showrooms.

Les solutions à rechercher doivent tenir compte de cette situation et ne pas négliger l'attractivité que présenterait un salon intégrant l'offre des grands acteurs du luxe dans les domaines de l'équipement de la personne. Si la distribution élargit elle-même l'offre qu'elle propose en boutique à l'habillement et aux accessoires, il serait logique que cette diversification se retrouve également au niveau des salons professionnels.

Quant à l'appui que pourraient apporter les structures collectives de la filière à la promotion de ses produits, la mission a noté les réticences des professionnels à l'égard de campagnes qui pourraient avoir pour effet d'accroître les importations. La situation du marché intérieur français conduit à penser que ces craintes sont effectivement fondées. L'ouverture du CTC à

l'ensemble des professionnels, fabricants et distributeurs, rend cette problématique encore plus délicate.

### **3 - LA REORGANISATION DU CTC DOIT PERMETTRE LA MISE EN ŒUVRE D' ACTIONS CIBLEES AU PROFIT D'UNE FILIERE EN MUTATION**

La fusion du CTC et du CIDIC constitue une opportunité pour donner une impulsion forte aux actions collectives et assurer une meilleure solidarité au sein de la filière cuir. La préparation du contrat de performance du nouveau CTC est l'occasion de fixer ces nouvelles orientations.

#### **3.1 – Le CTC doit disposer de moyens suffisants pour développer son action**

Le centre dispose aujourd'hui de la totalité de la taxe affectée et des ressources tirées de son activité d'entreprise. S'agissant de la taxe, il n'est ni souhaité ni souhaitable d'en augmenter le taux, surtout dans le contexte économique actuel. Il est en revanche légitime de s'interroger sur l'assiette puisqu'une fraction importante des importations est aujourd'hui réalisée en intracommunautaire ou sous le régime de la libre-pratique.

Dès lors, la taxe peut avoir pour effet d'accroître le différentiel de compétitivité qui résulte déjà de l'écart des coûts salariaux entre la France et les producteurs méditerranéens ou asiatiques.

L'évolution respective du financement par l'impôt ou par les recettes commerciales constitue un autre sujet d'interrogation. Le développement des ressources propres paraît à cet égard souhaitable afin de désensibiliser le centre quant à l'évolution du produit de la taxe. Ces recettes propres peuvent provenir de prestations réalisées en France et facturées aux opérateurs de la filière ; c'est un gage de la qualité et de la compétitivité des dites prestations. Elles ne doivent pas pour autant bénéficier d'une préférence « imposée » s'il existe sur le marché d'autres prestataires offrant des services de qualité équivalente à meilleur prix. Le CTC doit donc maîtriser ses coûts et rester compétitif.

L'activité de prestations de service à l'international est la seconde source de revenus propres qui a été développée par le CTC. L'ensemble des opérateurs considère que cette activité doit

être conduite avec discernement afin de ne pas renforcer la compétitivité de l'offre étrangère. Cette préoccupation doit être prise en compte sans toutefois compromettre la mise en œuvre de schémas de coproduction pouvant présenter un intérêt évident pour les industriels français. Ainsi, il ne paraît pas y avoir de risques à ouvrir des laboratoires d'analyses chimiques ou environnementales en Chine. Il serait en revanche contestable d'y former des créateurs ou de transférer sans précautions des savoir-faire techniques.

Dans le développement de ses activités marchandes, il faut enfin s'assurer que la comptabilité analytique permet d'éviter de subventionner l'activité privée par des fonds publics. Le CTC paraît avoir un outil comptable le permettant.

S'agissant du poids respectif dans la répartition du produit de la taxe entre les actions de promotion/développement (ex-CIDIC) et des actions héritées de l'ex-CTC, un rééquilibrage progressif en faveur des actions profitant directement aux industriels est souhaité. Ce rééquilibrage serait d'autant plus facile à opérer que les résultats de l'activité privée seraient en croissance. Cette orientation implique, en corollaire, une implication forte des industriels et de leurs fédérations dans la définition des actions cofinancées et un véritable dialogue programmatique entre les différents partenaires concernés. Le CTC doit, à cet égard, devenir force de proposition autant que coordonnateur et financeur. Il doit également pouvoir être opérateur pour certaines actions intéressant l'ensemble de la filière.

### **3.2 – Le CTC doit renforcer son rôle de conseil et d'ensemblier pour la mise en œuvre de priorités partagées par la filière**

La mission a constaté une bonne adhésion des industriels à l'action du CTC, qu'il s'agisse du soutien technique ou de la promotion. Il semble toutefois possible d'améliorer encore ce soutien dans plusieurs domaines prioritaires :

#### **- L'international**

Pour faciliter l'accès des industriels aux dispositifs proposés par les acteurs du soutien à l'exportation (Ubi France, OSEO, Coface, DIRRECTE, régions, CRCI), le CTC devrait se doter d'une compétence d'information et de conseil au profit de la filière. Pour améliorer la visibilité du secteur et le traitement des dossiers, le CTC pourrait

passer convention avec Ubi France et OSEO. L'expertise internationale du CTC devrait ainsi se développer non pas par l'engagement d'actions spécifiques qu'il financerait, mais en constituant le lieu privilégié d'information, de coordination et de conseil pour les entreprises de la filière.

- **Le soutien de la création et de l'innovation**

Le CTC doit s'impliquer plus activement dans la diffusion et la valorisation de l'innovation, que celle-ci soit le résultat de ses propres recherches ou qu'elle soit issue de partenariats à développer avec les autres acteurs tels que les pôles de compétitivité, les autres centres techniques, les écoles et universités, etc. Il doit également entretenir des liens étroits avec les financeurs (OSEO, INPI, fonds régionaux). Des conventions pourraient être passées avec ces partenaires.

Le CTC pourrait de plus, en s'appuyant sur le bureau de style, développer son action de formation et de soutien en faveur des stylistes et des designers.

Enfin, un conseil pourrait être apporté aux jeunes créateurs désirant créer leur entreprise.

- **Le marketing**

L'importance stratégique du marketing est bien perçue par les industriels de la filière. Les entreprises, à l'exception des grands groupes du luxe, devraient pouvoir bénéficier de conseils pour mieux percevoir les attentes du marché, anticiper les évolutions et mettre en œuvre des stratégies adaptées de communication et de mise en marché de leurs produits. Comme cela a été indiqué dans le rapport sur l'industrie de la chaussure, le CTC doit accroître son ouverture à des partenaires extérieurs impliqués dans l'industrie de la personne, le R2ITH notamment, et favoriser les rencontres entre industriels du cuir et de l'habillement avec des acteurs compétents dans le domaine du marketing et de la communication.

### **3.3 – Le CTC doit poursuivre son action en faveur de l'amélioration de la qualité**

La qualité constitue une préoccupation majeure pour tous les acteurs de la filière. Cette exigence est renforcée par la montée en gamme des productions françaises de chaussures ou de maroquinerie. Pour que l'amont de la filière (cuirs et peaux, tanneries et mégisseries) conserve, voire développe sa place dans l'industrie de transformation, il est impérativement

nécessaire d'améliorer encore la qualité au niveau des peaux brutes et des cuirs. L'accroissement de la valeur ajoutée dans le domaine de la tannerie, peut en particulier faciliter l'amortissement des surcoûts environnementaux que semblent supporter les industriels français par rapport à leurs concurrents du sud de l'Europe.

Mais la qualité (et la traçabilité) est également une exigence croissante pour conserver les débouchés à l'exportation des cuirs et peaux bruts comme des cuirs tannés. Il revient donc au CTC d'amplifier son action dans ce domaine.

### **3.4 – La compétitivité des chaînes de production**

Dans le secteur de la chaussure, les professionnels reconnaissent l'existence de marges de productivité significatives et recevraient favorablement des actions de « lean manufacturing ». La modernisation du parc de machines est également souhaitable, notamment au niveau de la découpe.

Des marges sont également identifiées dans la maroquinerie et la tannerie.

Le CTC doit donc s'employer à stimuler l'adhésion des entreprises de la filière au programme « lean » mis en œuvre par les régions et par l'Etat.

Le projet d'atelier pilote ou de « centre d'excellence » dans le domaine de la fabrication des chaussures de luxe doit être également suivi avec attention. Si un projet de cette nature voyait le jour, l'assistance du CTC pour en optimiser la conception serait nécessaire.

\*

\* \*

## **CONCLUSION**

L'examen rapide des différentes composantes de la filière cuir, des problèmes qu'elles rencontrent et des défis auxquels elles sont confrontées, confirme, pour l'essentiel, les recommandations émises par la mission dans son rapport sur le secteur de la chaussure. Toutefois, l'amont de la filière connaît des difficultés spécifiques qui impliquent différents partenaires et administrations, notamment l'agriculture et l'écologie.

L'avenir de la filière passe d'abord par l'amélioration de la qualité et la montée en gamme des produits pour y incorporer créativité et valeur ajoutée. Ces facteurs de différenciation sont seuls de nature à permettre d'endiguer la concurrence des pays producteurs dont la compétitivité repose sur le faible coût de la main-d'œuvre. L'ouverture aux autres secteurs de l'équipement de la personne est également prioritaire, notamment pour l'industrie de la chaussure.

Aussi, c'est autour de ces préoccupations essentielles que doit se renforcer la solidarité interne à la filière. Le CTC, dans sa nouvelle configuration, a vocation à jouer un rôle majeur pour que la modernité technique et commerciale donne à une industrie traditionnelle les atouts dont elle a besoin pour se développer sur la scène mondiale.

---