

Désindustrialisation- réindustrialisation dans l'industrie de la mode

Dominique Jacomet

Gildas Minvielle

La crise actuelle a eu comme effet inattendu de réaffirmer l'importance de l'industrie dans l'économie. Des pays comme l'Allemagne, ayant fait le choix d'un modèle de croissance fondé sur l'industrie¹ s'en sortent mieux que ceux dont les modèles de croissance ont privilégié les services.

Contrairement à une idée reçue, les économies occidentales sont industrielles : la consommation et la production de biens industriels n'ont jamais cessé de croître, d'environ 50 % au cours des vingt dernières années. Si l'on assiste bien à une diminution structurelle de la part de l'industrie dans la richesse nationale, celle-ci est en grande partie due à la baisse des prix relatifs des produits industriels et à l'externalisation d'un grand nombre de services rendus aux firmes industrielles.

Une industrie dynamique est, d'une part, la clé de l'innovation, de la recherche-développement sans oublier son rôle dans les gains de productivité et, d'autre part, le moteur des exportations en tirant partie du relais de croissance qu'offrent les marchés extérieurs, en particulier émergents.

Le textile-habillement est emblématique de la désindustrialisation qui a affecté l'ensemble de l'économie française. Véritable laboratoire de l'économie, la rupture industrielle qui s'est manifestée dans ce secteur dans les années 1980 et 1990 a préfiguré ce que l'ensemble de

l'industrie va connaître dans les années 2000. La désindustrialisation résulte de la combinaison de la mondialisation qui s'accompagne de l'émergence de nouveaux concurrents industriels et du phénomène de fragmentation de la chaîne de valeur qui rend possible l'externalisation et l'internationalisation de l'activité industrielle dans les entreprises des pays développés².

Depuis l'été 2010, le contexte a changé. Une certaine tension sur les prix des approvisionnements est apparue à la suite notamment de la hausse des prix des matières premières et des coûts salariaux dans les pays émergents, si bien que leur avantage compétitif tend à s'éroder. La question de la réindustrialisation se pose désormais, alors que celle-ci n'était même plus une hypothèse d'école. Signe des temps : le *Wall Street Journal* tient une chronique du retour des usines aux États-Unis intitulée « Remade in America »³.

Après avoir analysé les raisons de la désindustrialisation du secteur de la mode et des textiles, la question se pose de savoir si une réindustrialisation du secteur est possible.

Au début des années 1980, les industries du textile-habillement comptaient environ 600 000 emplois en France. En 2011, les effectifs industriels totalisaient à peine 100 000 personnes⁴. Les pays européens ont subi ces dernières années une désindustrialisation massive, tandis que les pays émergents, au premier rang desquels figure la Chine, devenaient le centre de gravité manufacturier du globe. Comment s'est opérée cette mutation ?

Le textile est le seul secteur présent dans la plupart des pays du monde, quels que soient leurs niveaux de développement. La confection, dont les possibilités d'automatisation sont intrinsèquement limitées, reste une industrie de main d'œuvre ne nécessitant qu'un faible investissement initial, d'où l'absence de barrière à l'entrée. Cette spécificité a favorisé son développement dans les pays les moins

avancés. L'habillement totalise ainsi 80 % des exportations du Bangladesh ou 55 % de celles du Pakistan mais également environ 20 % de celles des pays du Bassin méditerranéen⁵ (Tunisie, Maroc, Turquie).

Le fait que le textile soit présent sur tous les continents a contribué à exacerber la concurrence internationale. Les confecteurs des pays développés ont souffert de la pression sur les prix exercée par les pays à bas salaires. Un mouvement de délocalisation de la production d'habillement s'est ainsi amorcé à partir des années 1970 en Allemagne et, dans les années 1980, en France. L'Allemagne a ainsi figuré parmi les premiers pays européens à délocaliser sa production d'habillement dans les pays d'Europe de l'Est dont le savoir-faire trouve son origine dans la fabrication de pièces à manches pour l'armée soviétique.

Les délocalisations en France se sont, en revanche, développées plus tardivement. Si ces délocalisations se sont accompagnées d'une certaine désindustrialisation sur le territoire national, il reste que l'organisation de la filière continuait d'être pilotée par l'industrie française, dans la mesure où les marchés restaient pour une part importante alimentés par les produits et les marques confectionnés par les fabricants en France ou au Maghreb. Ces derniers avaient peu intégré leur distribution en aval et dépendaient des magasins indépendants multimarques et des grands magasins pour assurer la distribution de leurs produits. Ce sont d'abord les transformations intervenues dans la distribution qui ont été à l'origine d'un véritable changement de paradigme. La concentration de la distribution, d'abord sous l'impulsion des hypermarchés, de la vente par correspondance et des magasins populaires, s'est ensuite accélérée avec le développement des chaînes spécialisées. Les industriels de l'habillement ont été confrontés à une contraction drastique de leurs débouchés : à la recherche de prix toujours plus attractifs, la distribution concentrée a privilégié le négoce

international en faisant jouer les avantages compétitifs des nouveaux pays producteurs ; ce faisant elle a précipité le déclin du commerce indépendant multimarque, client traditionnel de l'industrie⁶.

Après avoir été pilotée par les activités industrielles, la filière est dorénavant conduite par les distributeurs, tel est le nouveau paradigme. Sans détenir de moyens de production, la distribution concentrée a ainsi étendu son emprise sur les marchés en ayant massivement recours au grand import. Les entreprises industrielles de l'habillement (Indreco et Devanlay, Bidermann) ont réagi en délocalisant, mais plus tardivement qu'en Allemagne, à partir du milieu des années 1980, plus encore dans les années 1990, d'abord vers les pays du Maghreb, puis vers ceux d'Europe centrale et orientale (Roumanie, Bulgarie).

Le secteur de la mode tend ainsi vers une certaine dématérialisation caractérisée par une externalisation des activités manufacturières. La distribution, du fait des volumes qu'elle achète, représente désormais le donneur d'ordres le plus puissant : elle capte les marges les plus élevées (dans la vente au détail) et détient un fort pouvoir de négociation. Les marques se sont progressivement ralliées à ce modèle dématérialisé, recentrant leur valeur ajoutée sur la création et se délestent pour nombre d'entre elles de leur outil de confection.

Ce modèle repose sur le fait que la mode offre aux consommateurs ce qu'Olivier Bomsel⁷ appelle des « biens significants » qui s'ajoutent aux biens de recherche et d'expérience déjà connus des économistes. Ces biens significants ont pour caractéristique de ne pas s'adresser à « une demande rigide, mais à des achats d'impulsion suggérés par l'offre d'expériences ». Leur valeur tient beaucoup au message qu'ils transmettent d'où l'importance de la signalisation des produits (par les marques et la communication).

Ce déclin de l'industrie de la confection s'est

répercuté sur l'industrie textile (tisseurs, ennoblisseurs...), pourtant moins intensive en main d'œuvre et plus capitalistique, du fait des délocalisations et du négoce international. La disparition consécutive d'un grand nombre de confectionneurs européens a privé le textile d'une partie importante de sa clientèle, tandis que de redoutables concurrents apparaissent en Asie et en Turquie, stimulés par le développement de leur industrie du vêtement. De plus, l'abandon progressif du système de la sous-traitance dans lequel les distributeurs achètent les tissus, le plus souvent d'origine européenne, pour les faire confectionner dans les régions périphériques de l'Europe a fragilisé les tisseurs. L'exacerbation de la concurrence au sein de la distribution a conduit les donneurs d'ordres à se recentrer sur leur métier de base et à se désengager de plus en plus de l'achat de la matière première (les tissus). Le système de la co-traitance, dans lequel le confectionneur prend en charge l'achat du tissu, s'est ainsi progressivement développé. Les pays qui sont à même de proposer une offre globale (tissage et confection) disposent dès lors d'un avantage compétitif important (Asie, Turquie). À l'inverse, ces changements de pratiques d'achats ont pesé sur l'activité des tisseurs européens qui ont perdu l'avantage de la proximité par rapport à leur clientèle et doivent désormais se rapprocher des confectionneurs en dehors de l'Europe. Le panorama concurrentiel mondial du secteur textile-habillement a ainsi connu de profondes mutations. L'Asie s'est imposée, au fil des ans, comme le premier exportateur mondial, avec le Japon en premier lieu, puis les fameux dragons (Hong-Kong, Corée du Sud, Taiwan) et, enfin, la Chine. En 1994, la Chine devient le premier exportateur mondial de vêtements avec près de 17 % du commerce mondial. Aujourd'hui, la Chine est à l'origine de 31 % des exportations mondiales de textile en valeur et de 37 % de celles d'habillement⁸. Le cas du textile-habillement met en lumière la

nature même du phénomène de désindustrialisation. La chaîne de valeur est fragmentée ; la fonction de production est le plus souvent externalisée (*outsourcing*) ; les activités de production sont internationalisées en fonction des avantages compétitifs, mais aussi des débouchés qu'offrent les pays émergents. Le contenu même de l'industrie s'en voit profondément transformé : la composante manufacturière tend à disparaître et ne subsiste en France que la production de petites séries qu'il s'agisse de textiles ou de confection.

Cette situation est-elle irréversible ? Existe-t-il des freins au phénomène de désindustrialisation ? Qu'en est-il de la réindustrialisation ?

Plusieurs éléments méritent d'être notés : la désindustrialisation elle-même nécessite d'être revisitée ; certaines évolutions, apparues à partir de 2010, réduisent le différentiel de compétitivité avec les pays émergents industriels ; la montée en gamme des produits industriels pour une clientèle mondiale pose la question de la maîtrise de la fonction de production et de sa localisation pour obtenir un haut niveau de qualité.

En premier lieu, certaines modalités du phénomène de désindustrialisation, associées à la fragmentation mondialisée de la chaîne de valeur, doivent être revisitées.

L'une des façons de mesurer la désindustrialisation est d'observer le commerce international dans certaines industries. Cette approche ignore la répartition de la valeur ajoutée créée tout au long de la chaîne de valeur. Si l'on prend le cas des *smartphones*, le fait que l'assemblage final du produit soit effectué en Chine conduit à considérer que la production est réalisée en Chine puisqu'il est importé aux États-Unis pour un montant qui correspond à la valeur finale de cet appareil tant prisé. Si l'on raisonne en termes de valeur ajoutée, il en va différemment. Moins de 5 % de la valeur du produit correspond aux opérations

d'assemblage imputables à la Chine, le reste des composants venant du Japon, de Corée ou d'Allemagne. Si l'on raisonne par rapport au prix de vente de l'appareil, les États-Unis s'accaparent plus de 60 % de la valeur créée. À l'inverse, l'Allemagne dont l'industrie est spécialisée dans le haut de gamme, assemble davantage de produits sur son territoire que ses voisins européens. En termes de commerce extérieur, les résultats sont là : selon l'OMC, l'Allemagne s'est classé, en 2011, au troisième rang des exportateurs mondiaux de marchandises, derrière la Chine et les États-Unis, avec un montant exporté de 1 472 milliards de dollars.

Si l'on prend comme mesure la valeur ajoutée, c'est une autre vision. Prenons l'exemple d'une Porsche Cayenne, seule 30 % de la valeur ajoutée est réalisée en Allemagne, car nombreux sont les composants dont la production est externalisée, généralement dans les pays d'Europe centrale et orientale. Le « *made in* », avec la fragmentation de la chaîne de valeur, devient un « *made in* monde » masquant beaucoup d'intervenants industriels issus de nombreux pays, et ne peut plus être considéré comme un marqueur de l'industrie⁹.

Autre élément qui rejoint le développement précédent : le concept d'outsourcing masque des réalités différentes. Dans l'habillement, il désigne à la fois le négoce international et la sous-traitance. Dans le premier cas, toute la valeur ajoutée provient de l'extérieur (fils, tissus, confection), y compris, le plus souvent, la création. Dans le second, nombre de composants sont exportés vers le sous-traitant qui ne réalise que l'assemblage. Il en va ainsi des vêtements importés par la France en provenance du Maroc et de la Tunisie qui sont pour une part importante confectionnés à partir de tissus français. Ainsi, la Tunisie et le Maroc ont, ensemble, représenté plus de 36 % de la valeur des exportations françaises de tissus en 2011¹⁰.

En deuxième lieu, les changements récents

intervenues dans l'environnement économique ont atténué le différentiel de compétitivité entre l'Europe et les pays émergents. Les coûts des approvisionnements dans les pays émergents ont augmenté du fait de la hausse des prix des matières premières et des coûts salariaux. Ce changement de tendance devrait, selon toute vraisemblance, s'inscrire dans la durée, dans la mesure où la croissance des pays émergents contribuera à renforcer la demande de matières premières et la hausse des salaires. Dans cette nouvelle donne, les éléments hors coût direct ne sont pas à négliger. La contrainte des stocks ne fait que croître, même pour des produits basiques, car la maîtrise des besoins en fonds de roulement (BFR) est indispensable. Les stratégies d'approvisionnement international prennent aussi en compte ces éléments en termes de réduction des risques liés à la concentration des ordres et d'un *time to market* trop long.

La hausse des prix des matières premières et notamment du coton, à partir de l'été 2010, a été sans précédent. Dans un contexte de reprise de la demande des industriels chinois, la faiblesse des stocks mondiaux a contribué à alimenter la hausse des cours de la fibre blanche. De même, la production a sensiblement diminué à la suite des catastrophes de l'été (inondations au Pakistan et glissements de terrains en Chine). Ces intempéries ont fait chuter la production pakistanaise et chinoise de 10 %. S'agissant de l'Inde, le gouvernement avait mis en place des restrictions à l'exportation de façon à garantir à ses producteurs de textile un meilleur accès au coton et au meilleur prix, ce qui a contribué à diminuer l'offre mondiale. La flambée des cours de l'or blanc a également été exacerbée par la forte croissance des achats de la Chine. Craignant la pénurie, et alimentant par là même la hausse des cours, les opérateurs chinois ont massivement importé en 2010. En outre, cette hausse a été entretenue par des comportements spéculatifs.

La hausse des cours du coton a atteint son paroxysme au début de l'année 2011, jusqu'à afficher la moyenne mensuelle de 2,3 dollars par livre en mars. Par effet de substitution, cette augmentation a entraîné celle des autres fibres textiles. Depuis les sommets du début de l'année 2011, les cours du coton ont connu une baisse sensible à la suite d'un rééquilibrage qui s'est opéré entre l'offre et la demande. La hausse des cours a en effet conduit certains agriculteurs à opter pour la fibre blanche en délaissant d'autres cultures, ce qui a contribué à accroître l'offre. Par ailleurs, le ralentissement de l'activité économique mondiale au second semestre 2011 a pesé sur la demande. Les cours moyens de 2011-2012 (environ 1 dollar) ont certes baissé par rapport à ceux observés en 2010-2011 (1,64 dollar) mais ils restent toutefois d'un niveau supérieur à ceux des années 2000 (0,60 dollar en moyenne). Par ailleurs, le prix des fibres chimiques (majoritaires dans la consommation mondiale de fibres) dépend du cours du pétrole.

Cette hausse des prix des matières premières s'est conjuguée à une hausse des coûts salariaux dans de nombreuses régions de production, notamment en Chine. Partie de l'usine de Foxconn¹¹, qui a connu une vague de suicide au printemps 2010, la colère des ouvriers chinois s'est propagée au reste du pays. La plupart des provinces ont ainsi augmenté le salaire minimum, alors qu'une nouvelle loi sur le travail avait amélioré les conditions de travail des ouvriers dès 2008. Dans le secteur textile-habillement, la plupart des entreprises ont donc été contraintes d'augmenter les salaires. Une certaine hausse des prix de l'offre chinoise de textile-habillement est ainsi apparue sur la période récente et l'avantage comparatif de la Chine a eu tendance à s'éroder quelque peu. Cette hausse des salaires, si elle a été favorisée par les revendications sociales, correspond également à la nouvelle stratégie des autorités chinoises qui souhaitent réorienter la croissance vers le marché intérieur en la rendant

plus endogène et moins dépendante des exportations vers l'Europe et les États-Unis.

Dans le contexte de crise économique, le moteur de l'économie chinoise que constituent les exportations montre ses limites. Au plus profond de la crise, en 2009, l'ensemble des exportations chinoises a même diminué et celles d'habillement se sont repliées de 11 % en valeur par rapport à 2008. Il est donc probable que l'on assiste, dans les prochaines années, à un certain tassement des exportations textile-habillement de la Chine, tandis que le marché intérieur se développera. Dans cette perspective, la hausse des salaires n'apparaît plus comme une contrainte mais représente un facteur de soutien au développement économique de la Chine. C'est ainsi que l'objectif d'augmenter les salaires de 13 % chaque année figure dans le douzième plan quinquennal du pays (2011-2015). De surcroît, l'appréciation du taux de change de la devise chinoise a contribué à augmenter les coûts des approvisionnements européens. Depuis le début de l'année 2008, le yuan s'est ainsi apprécié de près de 40 % par rapport à l'euro.

Cette hausse des coûts salariaux n'est pas propre à la Chine. Elle a été observée dans plusieurs autres pays émergents, notamment à la suite des mouvements sociaux qui ont eu lieu au Bangladesh, au Cambodge ou en Indonésie. Par ailleurs, à la suite du printemps arabe, les ouvriers de Tunisie et des autres pays du Bassin méditerranéen ont laissé libre cours à leurs revendications salariales, comme ce fut récemment le cas en Égypte. Si bien que les coûts d'approvisionnements des distributeurs ont connu une hausse sensible ces dernières années dans presque toutes les zones de production. La cartographie des approvisionnements à l'intérieur de l'Asie évolue : les pays voisins de la Chine (Bangladesh, Viêt-Nam, Indonésie) gagnent des parts de marché dans les approvisionnements de l'Union européenne.

Si les changements récents ont contribué à fragiliser la compétitivité des pays émergents,

il reste que le différentiel des prix de revient n'est pas pour autant redevenu favorable aux pays européens. Ainsi, les coûts salariaux horaires dans l'industrie textile en France (filature et tissage) sont bien supérieurs à ceux des pays émergents en dépit des hausses substantielles qui y ont été observées ces dernières années, notamment en Chine¹². Ils s'élèvent à 31,3 dollars dans l'Hexagone, contre 4,5 dollars en Turquie ou 2,1 dollars en Chine. En outre, si les coûts de transports ont enregistré des hausses non négligeables, elles sont loin d'avoir découragé le recours aux approvisionnements lointains¹³. Ainsi entre 2008 et 2011, les importations d'habillement de l'Union européenne en provenance d'Asie ont progressé en valeur de 6,5 % par an (contre 4,4 % pour l'ensemble des importations)¹⁴. Il est donc illusoire de penser que la consommation de masse pourrait être le moteur d'une éventuelle réindustrialisation.

En troisième lieu, la montée en gamme de l'offre conduit à une évolution de la chaîne de valeur et à reconsidérer la question de la localisation des activités manufacturières au regard du savoir faire.

Le secteur du luxe en France est devenu une véritable industrie. Deux phénomènes sont à souligner.

D'une part, le succès de cette industrie en France permet de soutenir l'activité industrielle de nombreux confectionneurs sous-traitants. Certaines entreprises vont d'ailleurs au-delà de leur rôle de simple sous-traitant en intégrant d'autres maillons de la chaîne de valeur (patronage, gradation, achat du tissu...). Ce faisant, elles améliorent leur situation financière et deviennent plus compétitives.

D'autre part, les firmes du luxe tendent aussi à internaliser (*make* plutôt que *buy*) la fonction de production. Il s'agit d'une évolution importante de leur chaîne de valeur.

L'exemple de la maroquinerie illustre le succès d'une stratégie d'intégration verticale qui privilégie la localisation de l'outil de production

en France. En complément de la sous-traitance, le développement de sites de production en propre a des effets favorables en matière de production et d'emplois. C'est notamment le cas chez Hermès et Louis Vuitton, qui contrôlent leur production de maroquinerie. Louis Vuitton a développé un réseau de quelque douze unités de production en France, dont la dernière a été inaugurée en 2011 dans la Drôme. Le groupe Hermès possède désormais une dizaine de sites de fabrication de maroquinerie en France¹⁵. Ces acteurs intègrent également de plus en plus des activités de tanneries pour leurs cuirs : TCIM, Gordon-Choisy sont ainsi passés sous l'ombre d'Hermès tandis que Louis Vuitton a acquis en 2010 une tannerie à Estaimbourg pour le tannage végétal de cuir noble. Mais cette intégration verticale de la composante manufacturière n'est pas le seul fait des grands groupes. Goyard a ainsi créé un atelier à Carcassonne, qui traite notamment les commandes spéciales adressées au malletier¹⁶. Ainsi, observe-t-on une stabilisation de la production française de maroquinerie au cours des dix dernières années. Le nombre de salariés de la branche s'est élevé à 16 700 en 2011, soit un niveau supérieur à celui de 2002, d'environ 700 emplois¹⁷.

L'image de qualité associée aux productions françaises est un avantage compétitif pour la conquête des marchés internationaux et émergents par les grands acteurs du luxe. Les consommateurs sont attachés au made in France. C'est un des atouts que l'Hexagone se doit de valoriser davantage car les marchés émergents constituent un relais de croissance incontournable dans un contexte où la crise économique s'installe sur le Vieux Continent. En France, une plus grande attention est portée par les consommateurs aux lieux de fabrication. En 2010, 64 % des Français se déclarent prêts à payer plus cher un produit d'origine française, contre 44 % en 2005¹⁸. Comme dans de nombreux pays en Europe,

les comportements de consommation ont été fortement impactés par la crise. Les consommateurs accordent une plus grande importance à la qualité des produits et aux lieux de fabrication, même si les achats restent pour de nombreux ménages déterminés par les contraintes économiques. Ce nouveau contexte pourrait à terme permettre de développer les productions françaises.

Quelle sont les conséquences de ces évolutions en matière de réindustrialisation ? Cette question peut être traitée sous deux aspects : celui du contenu que l'on donne à la notion d'industrie et celui de la localisation des activités manufacturières.

En premier lieu, la question du contenu. Celle-ci est importante car la notion d'industrie a évolué. L'industrie, ce n'est pas seulement des usines, c'est aussi de la création, de la recherche et développement, de l'innovation, des plateformes de développement industriel, de la logistique et toutes sortes de services. Cette approche plus large correspond au terme d'*industry* qui pour les anglo-saxons rassemble l'ensemble de la sphère de production qu'il s'agisse d'activités primaires, secondaires ou tertiaires. Mais l'enjeu de la réindustrialisation réside dans la production manufacturière qui offre des biens (intermédiaires, d'équipement et de consommation) par un processus de transformation de la matière première.

L'industrie sans usine ne permet pas la réindustrialisation par l'absence de création d'emplois de production, mais cette voie pénalise la capacité d'exportation, la recherche-développement et la création¹⁹. On ne peut nier que la mondialisation, caractérisée par la montée de pays émergents industriels, situés principalement en Asie, rend la tâche difficile. D'où la nécessité de choisir les bons créneaux. La montée en gamme des produits industriels permet de les fabriquer en France.

Si l'on prend l'exemple de la mode et du luxe, la production française est un atout en termes de qualité et d'image. L'offre ne peut se limiter au *design in France* car le savoir-faire de fabrication est essentiel pour parvenir à un haut niveau de qualité qui doit être aussi parfaitement homogène. Le « fabriqué en France » est une des clés du succès de la stratégie de développement international des entreprises françaises dans le secteur du luxe. La clientèle des pays émergents est notamment très attachée aux produits *made in France*, garants d'une qualité, à leurs yeux incompatible avec une production délocalisée. La question de l'image est bien entendue centrale mais celle de la qualité des produits l'est tout autant.

S'agissant de la question de la localisation de l'activité manufacturière en France dans le secteur de la mode, il existe deux scénarios, celui de la relocalisation et celui de la localisation d'activités haut de gamme en croissance du fait de la demande mondiale.

Une relocalisation massive de la production qui implique de concerner les produits « grand public » sensibles aux prix paraît hors de portée. Il faudrait une révolution technologique de grande ampleur pour automatiser la confection de vêtements²⁰ et obtenir une réduction massive des coûts unitaires de production. Il n'en demeure pas moins que la question de la comparaison des coûts de production en fonction des pays de localisation se pose et qu'une approche complète doit être retenue pour éviter un calcul économique erroné. La notion de *landed cost* qui prend en compte l'ensemble des coûts successifs (transports, dédouanement et droits de douane, le cas échéant, contrôle qualité) jusqu'à la mise en consommation du produit doit être préférée au prix de sortie usine, sans compter l'imputation de frais de structure²¹.

Le premier scénario, celui de la péréquation des coûts de production entre usines françaises et usines délocalisées permet même dans l'assemblage de conserver une

production française pour des produits de gamme moyenne et/ou de niche comme le montre l'exemple d'Armor-Lux qui dispose d'un site de production à Quimper. Sur ces segments de marché, certains positionnements permettent de tout produire en France à l'instar de Tricotage des Vosges avec sa marque de chaussettes et collants BleuForêt. Dans ce scénario, la pertinence d'une production française est liée à la valeur qui est ajoutée en termes de services mis au point pour les clients²². Le contenu immatériel de l'industrie devient indissociable de la base manufacturière et c'est la compétitivité de l'ensemble qui fait la différence.

Le second scénario, celui d'une forte montée en gamme paraît plus crédible pour produire en France la plus grande partie de l'offre. Promouvoir la compétitivité hors-prix est la meilleure stratégie. L'industrie française est positionnée sur les segments du luxe contrairement aux autres pays industriels, à l'exception de l'Italie, mais dont la structure d'entreprises dans ce domaine est plus fragile comme le montrent les acquisitions réalisées dans la Péninsule par les groupes français²³. Ce scénario, qui implique de disposer d'une main d'œuvre très qualifiée, pose la question de l'attraction des emplois manufacturiers, mais aussi des emplois de techniciens et d'ingénieurs pour les jeunes. Pour préserver les savoir-faire industriels, il est nécessaire d'attirer de jeunes professionnels, d'autant que la moyenne d'âge est souvent élevée dans les filières de production concernées.

Ce scénario de montée en gamme rapproche la production industrielle de l'artisanat s'agissant d'ateliers plus que d'usines qui, chacun, offrent de petites séries, même si la prise en compte de la totalité des ateliers se traduit par des volumes qui ne sont pas négligeables. La place accordée à l'intelligence de la main dans ce processus industriel est à souligner.

L'analyse de la désindustrialisation/réindustrialisation montre en tout cas qu'il n'existe pas

de *one best way* comme l'a souligné Suzanne Berger en 2005²⁴. La mondialisation exerce une pression sur la compétitivité des firmes. Elles doivent être parmi les meilleures dans les stratégies choisies. Mais l'éventail des choix possibles est largement ouvert. Il existe beaucoup de modèles à succès et aucune recette n'est infaillible.

Dominique Jacomet, Directeur général, IFM
Gildas Minvielle, Responsable de
l'observatoire économique, IFM

1. Jean-Louis Beffa, *La France doit choisir*, Paris, Seuil, 2012, pour davantage d'éléments sur « le modèle commercial-industriel ».

2. Ce phénomène ne se limite pas aux seules tâches manufacturières comme le montre Richard Baldwin dans *Globalisation: The Great Unbundling(s)*, Economic Council of Finland, 2006.

3. Chronique de S. Kauffmann, *Le Monde*, 30 mai 2012.

4. L'industrie de la mode, au sens large, regroupe l'ensemble des activités ayant en commun la « parure » de la personne, elle comprend la fabrication de vêtements, d'articles de maroquinerie, de chaussures et de bijoux. Le secteur emploie près de 130 000 personnes. Rapport CNI (Conférence nationale de l'industrie), 2011.

5. OMC, *Statistiques du commerce international*, 2010.

6. En 1985, le commerce indépendant multimarque était de loin le premier circuit de distribution en France, pour représenter 38 % de la consommation textile-habillement en valeur. Le taux de concentration de la distribution est aujourd'hui proche de 75 % (somme des parts de marché de tous les circuits de distribution, hors commerce indépendant multimarques et marchés et foires). Source : base de données consommateurs IFM.

7. Olivier Bomsel, *L'économie immatérielle. Industries et marchés d'expériences*, Paris, Gallimard, 2010.

8. OMC, *Statistiques du commerce international*, 2010.

9. WTO, IDE-JETRO, *Trade Patterns and Global Value Chains in East Asia: From Trade in Goods to Trade in Tasks*, 2011.

10. Gildas Minvielle, *Textile-habillement. Les systèmes productifs des pays du Bassin méditerranéen et leurs liens avec le secteur français*, IFM, 2007.

11. Entreprise taïwanaise qui fabrique notamment les produits Apple.

12. Werner international, 2011.
13. Les coûts de transport d'un soutien-gorge importé en provenance du Maroc ou de Chine ne dépassent pas en moyenne les 50 centimes d'euros : *Répartition de la création de valeur ajoutée d'un bien de consommation, filière textile-habillement et cuir*, étude IFM pour la Direction Générale de la Compétitivité de l'Industrie et des Services (DGCIS), 2011.
14. IFM, *Les chaînes logistiques performantes de mode*, 2011.
15. Hermès, Rapport annuel 2011.
16. Franck Delpal : « L'intégration verticale dans le secteur du luxe : objectifs, modalités, effets », *Mode de Recherche*, n° 16, IFM, juin 2011.
17. Forthac, *Observatoire des métiers*.
18. Credoc, *Consommation et mode de vie*, n° 239, mai 2011.
19. Les créateurs ont besoin d'ateliers ou d'usines pour leur permettre de mettre au point leurs prototypes.
20. E.M. Mouhoud, dans *Mondialisation et délocalisation des entreprises* (Paris, La Découverte, 2011), donne, en revanche, des exemples de relocalisation, consécutive à l'automatisation de la production, dans d'autres industries comme l'électronique.
21. Dominique Jacomet, *Textile, mode et mondialisation*, chap. 7, Paris, Économica, 2007.
22. Notamment la fiabilité des délais de livraison.
23. À titre d'exemples, Gucci et Brioni ont été acquis par PPR et Bulgari par LVMH.
24. S. Berger, *How we Compete: What Companies Around the World are Doing to Make It in Today's Global Economy*, Doubleday Broadway, 2005.