

Une industrie bousculée

Même si la France reste en première place sur le marché mondial du luxe, le contexte économique actuel : internationalisation, marché saturé, dévaluation du franc suisse, apparition des montres connectées, etc. tous ces changements exigent une mobilisation particulière des sous-traitants qui travaillent pour le marché du luxe. Périmètres et enjeux.

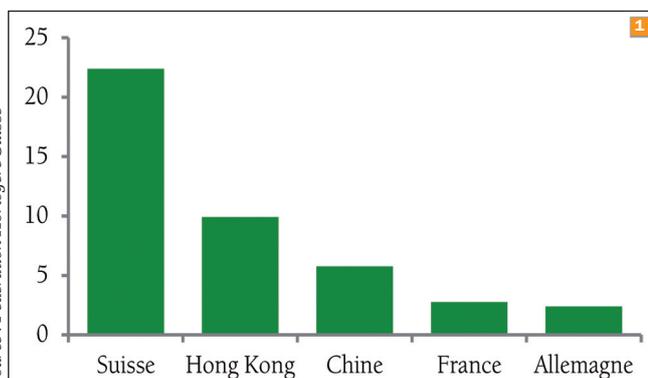
La France est le premier pays du luxe par le poids que représente cette filière dans la balance commerciale. La plupart des grands groupes de la filière du luxe sont français. Selon le comité stratégique de filière « Mode et Luxe », sur 270 marques de prestige dans le monde, 130 sont françaises. Ces entreprises sont réparties sur l'ensemble du territoire. Il s'agit soit d'ateliers appartenant à de « grandes » maisons, soit d'entreprises sous-traitantes des groupes de luxe, généralement des PME, soit d'entreprises de plus petite taille parmi lesquelles beaucoup se reconnaissent sous l'appellation des « métiers d'art ». Selon l'Agence régionale de développement (ARD) de Franche-Comté : « *Directement ou indirectement, 170 000 personnes contribueraient à la fabrication d'articles de luxe dans l'Hexagone* ». En France, l'industrie du luxe est stratégique avec un taux de croissance élevé, une balance commerciale fortement excédentaire et des perspectives de développement importantes. C'est un marché lié au tourisme, une tendance qui devrait perdurer notamment avec la venue en Europe des « nouveaux riches » des pays émergents.

Malgré les fondamentaux solides, ce marché n'est toutefois pas à l'abri de tout impact. La contrefaçon en Asie et la baisse des ventes ont entraîné des stocks importants chez les grandes marques qui ont continué de produire. Conséquence : le marché se retrouve actuellement ralenti. Par ailleurs, la dépréciation du franc suisse en 2015 a entraîné une perte de compétitivité pour les entreprises helvètes et des conséquences notoires chez les sous-traitants frontaliers. Le prix n'est pas le seul critère, il subit de plus en plus une pression à la baisse. « *Cette situation a, par ricochet, sûrement touché les entreprises franc-comtoises de par leur proximité avec la frontière suisse* », souligne Anne Falga, chargée de missions Luxe à l'ARD de Franche-Comté. Elle a, par ailleurs, constaté que les entreprises suisses étudiaient désormais sérieusement la possibilité d'une bilocalisation, en France et en Suisse.

Enjeux de la filière

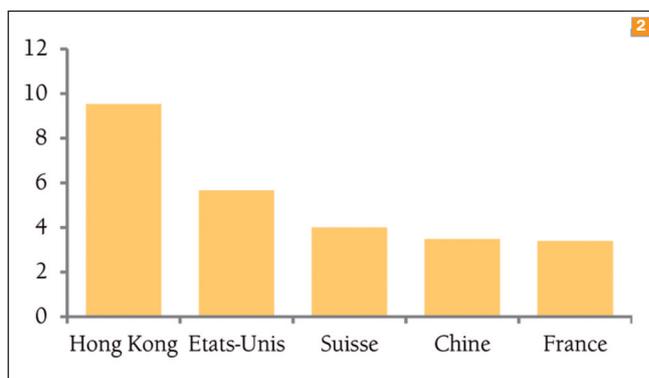
L'industrie du luxe est particulièrement bien placée pour contribuer notamment à la croissance dite « intelligente », c'est-à-dire nourrie essentiellement par la recherche, l'innovation et l'entrepreneuriat. Ce

qui représente un réel atout pour l'Europe. Les entreprises consacrent d'importantes dépenses en R&D, en RH (personnes diplômées) et utilisent beaucoup les nouvelles technologies. Le secteur du luxe est constitué d'un ensemble de professionnels très divers : scientifiques, artisans, industriels. Dans ces conditions, il semble difficile d'organiser une filière homogène qui puisse défendre une position unique et forte en matière de politique industrielle. Toutefois, des clusters et des laboratoires proposent aux entreprises de mutualiser leurs compétences. Il en existe de nombreux en Franche-Comté, véritable vivier de compétences et de savoir-faire, tels que le pôle des microtechniques et Luxe&Tech. Les entreprises du luxe ont également besoin de personnels qualifiés. La formation initiale et continue représente un enjeu de taille. Les voies d'accès aux différents métiers sont nombreuses : éducation nationale, écoles professionnelles de tout genre... qui proposent une multitude de diplômes de tous niveaux. « *Du CAP au diplôme ingénieur, la France et en particulier la Franche-Comté dispose d'une palette complète de formations* », constate Anne Falga.



1 Les exportations horlogères mondiales en Mrds USD, en 2015. La Suisse en a expédié l'équivalent de 22,4 Mrds USD à destination de 200 marchés. La France en a comptabilisé 2,9 Mrds \$ avec une forte croissance, à 16,5 %.

2 Importations horlogères mondiales en Mrds USD, en 2015. La plus forte croissance a été enregistrée pour la France, +24,2 %, avec une valeur de 3,4 Mrds USD.



Source : Fédération Horlogère Suisse

Source : Fédération Horlogère Suisse

Les sous-traitants en première ligne

Les entreprises sous-traitantes sont en bout de chaîne. Elles représentent la variable d'ajustement des donneurs d'ordres, notamment en horlogerie. « De nombreuses entreprises possèdent, à l'intérieur de leur manufacture, des métiers de la finition, tels que des polisseurs ou des graveurs. Lorsque le marché se tend et qu'il y a moins de volumes, toutes les activités qui sont sous-traitées d'habitude sont rapatriées en interne », constate Mathide Passarin, directrice chez Luxe&Tech. D'où la difficulté pour les sous-traitants de la finition d'appréhender une constante de volume. Il ne s'agit pas d'un marché linéaire, en particulier dans l'horlogerie. « Toutefois, cette spécificité déteint sur d'autres secteurs d'activité. Le luxe devient un phénomène de mode. Les collections évoluent plus rapidement. Les sous-traitants doivent être réactifs », souligne Mathilde Passarin. Cette tendance s'explique par l'internationalisation du marché du luxe. Ce dernier se trouve désormais confronté à une augmentation de la production. Parfois, les sous-traitants ont du mal à suivre la cadence imposée par les donneurs d'ordres tout en gardant leur savoir-faire traditionnel. Le groupe Hermès s'est notamment retrouvé face à cette problématique. Pour y faire face, il a construit deux nouvelles manufactures en Franche-Comté, proche des centres de formation professionnelle spécialisés afin de trouver des personnes qualifiées. Pour les petites structures, telles que l'entreprise Patois (1,5 million d'euros de CA ; 6 salariés), spécialisée dans la galvanoplastie, cette fluctuation du marché peut être un atout, car elle est plus flexible et peut répondre rapidement aux délais imposés par les donneurs d'ordres.

Stratégie marketing, un faire savoir à développer

Selon une étude de François H. Courvoisier, docteur ès sciences économiques, doyen de l'institut du marketing horloger de la Haute école de gestion Arc et Laurence Calmelet, docteur ès sciences de gestion, les stratégies marketing des fabricants de grandes marques font l'objet d'une attention soutenue de la part d'une communauté de chercheurs. En revanche, celles de leurs sous-traitants restent à développer. « La plupart de nos entreprises franco-suisse ont de bonnes compétences techniques, un très bon savoir-faire, mais des lacunes sur le faire savoir », constate François H.



Laquage sur une lunette de montre.

© Silvant



Traitement de surface galvanique sur pièce métallique.

© Surfaces Synergies

Courvoisier. Selon cette étude, les PME de la sous-traitance horlogère de l'arc jurassien possèdent des concepts et des outils de marketing modestes et n'ont pas de service marketing pour effectuer une veille concurrentielle sectorielle ou de la clientèle. Toutefois, elles restent très attachées au relationnel avec leurs grands clients. Ces PME utilisent toujours une stratégie de développement de réseaux professionnels et personnels. « Cette stratégie est très importante. Certains clients font autant confiance aux compétences des personnes qu'à la réputation des entreprises. En cas de mutation, ils auront tendance à suivre la personne compétente avec qui ils ont développé une relation de confiance plutôt que l'entreprise où elle a travaillé », souligne François H. Courvoisier. Ce dernier observe également une disparité de comportements entre les PME françaises et suisses : les chefs d'en-

treprises français sont plus ouverts aux réseaux sociaux (Viadeo, LinkedIn, YouTube) que les chefs d'entreprises suisses qui sont plus ouverts à l'intégration dans la communauté locale : soutien à des associations sportives ou sociales.

Proactivité et visibilité

« Certaines entreprises de sous et co-traitance cherchent de la reconnaissance. Elles tendent à devenir de véritables marques », remarque François H. Courvoisier. Les sous-traitants vivent le plus souvent dans l'ombre des marques, mais ils gagneraient à se faire connaître. Si certaines marques refusent de communiquer sur leurs sous-traitants, d'autres n'ont pas hésité. Par exemple, le groupe suisse MB&F (Maximilian Büsser & Friends) a choisi de mettre ses fournisseurs au premier plan. « Personne n'aurait l'idée de ne pas créditer les mu-

siciens d'un orchestre ou les acteurs d'un film », souligne Maximilian Büsser, ancien directeur général de Harry Winston et fondateur de MB&F. Grâce à cette transparence, la qualité d'exécution des fournisseurs est mise en avant et cela assure qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. Le conseil de François H. Courvoisier : « Les PME doivent sans cesse être à la pointe de la technique et innover en termes de produits et de process. Elles ne doivent pas attendre passivement la reprise ». Pour lui, le plus important est de rester visible, de continuer à communiquer en étoffant par exemple le site Internet en mettant régulièrement à jour les brochures, en visitant régulièrement les clients tout en étant présent tant dans les répertoires que dans les salons professionnels. Elles peuvent aussi élargir leur champ d'action à d'autres secteurs d'activité. Un polisseur ou un décolle-

teur qui travaille uniquement pour l'horlogerie pourrait se diriger vers la microtechnique, l'automobile, la connectique, etc. Mutualiser les compétences en identifiant le(s) cluster(s) d'entreprises du même métier permettrait aussi à ces PME de déceler des approches stratégiques communes.

La R&D dans la sous-traitance

L'innovation est l'un des enjeux majeurs des entreprises sous-traitantes du marché du luxe. « Afin de rester compétitifs, les sous-traitants doivent sans cesse être force de proposition, en présentant de nouveaux produits, de nouvelles couleurs, de nouvelles matières, de nouvelles effets, aux donneurs d'ordres », souligne Anne Falga. Le rôle de la R&D ne se limite plus à faire de la recherche,

il suppose une unité capable de commander, de coordonner et d'intégrer le savoir dans les processus économiques de l'entreprise. Inventec Performance Chemicals, (65 M€ de CA, 100 salariés) spécialiste de la formulation et fabrication des solvants et détergents pour le dégraissage, décapage et déshuilage, pour tout type de substrat et contaminant, a choisi la voie d'accès à l'innovation la plus classique : le développement en interne, via plusieurs départements de R&D (France, Suisse, Chine, Mexique, Malaisie). « 50 % de notre travail en R&D consiste à développer des process de nettoyage et à les adapter suivant les pièces de nos clients », explique Pascal Verplaette, responsable régional (Est de la France et Suisse) chez Inventec. Ensuite, chaque client achète sa machine suivant le process défini par Inventec. L'entreprise a notamment élaboré un process aqueux qui répond au dépolissage d'une large gamme de matériaux et types de pièces, principalement utilisé dans les marchés de l'horlogerie, la lunetterie, la bijouterie et l'orfèvrerie : le Promoclean™ TP 1111. Cette lessive permet de réaliser un premier nettoyage facile et rapide de la pâte à polir, sans laisser de tâches, ni de résidus avec d'excellentes caractéristiques de rinçabilité. Pour une finition parfaite, en complément du Promoclean™ TP 1111, il est possible d'utiliser le Promoclean™ TP 1112 ou encore le TP 1114. Grâce à leur pouvoir pénétrant, ils nettoient les pièces à géométrie complexe, sablées ou microbillées. « Le plus important dans les process de rinçage des pièces de luxe n'est pas seulement d'enlever la pâte à polir, mais surtout d'enlever la lessive qui peut laisser des traces blanches. Ce qui n'est pas admissible par les clients », précise Pascal Verplaette. L'avantage économique de ces produits : la consommation du produit est amoindrie grâce à la faible concentration utilisée dans les bains. Pour les plus petites structures n'ayant pas toujours les moyens de développer la R&D en interne, la Franche-Comté est très active dans ce domaine (laboratoires Femto-st, Utinam, Cetehor...). Même si dans la plupart des cas, ce sont les fournisseurs qui se chargent de la R&D, l'entreprise Patois fait aussi appel à un laboratoire de proximité. « Nous faisons appel à eux, soit pour des demandes de validation de nouveaux produits ou nouveaux process ; soit pour des analyses de défauts, des traitements qui cloqueraient ou des manques d'adhésion », explique Bernard Patois, directeur général de l'entreprise Patois. ■



Usinage de boîte de montre.

© Creatich



Traitement de surface en procédé PVD.

© Ioritec

Amandine Ibled