



**DOSSIER** Confrontées à la pression sur les coûts et à la difficulté de trouver en France les compétences artisanales nécessaires à leur production, les grandes marques de luxe sont de plus en plus tentées par des délocalisations partielles. Le risque d'image n'est pourtant pas négligeable. Il faut aussi compter avec l'émergence de nouveaux métiers pour gérer les sous-traitants et le suivi de la qualité. Un virage délicat à prendre pour l'ensemble du secteur.

# La mondialisation bouscule les métiers du luxe

FRÉDÉRIC BRILLET



**D**ans quel pays nos sacs sont-ils fabriqués ? C'est une question que les clients nous posent rarement. Sauf quelques Asiatiques qui tiennent absolument à revenir chez eux avec un article "made in" France ou Italy », affirme un responsable du magasin Celine (groupe LVMH, propriétaire des « Echos ») de l'avenue Montaigne en manipulant le modèle Macadam, dont une discrète étiquette révèle l'origine chinoise. Plus loin dans la boutique Valentino, le revers des jeans féminins d'entrée de gamme laisse apparaître une provenance tunisienne. D'une enseigne à l'autre, les questions sur les circuits d'approvisionnement amènent des réponses évasives : « Ça peut faire partie des secrets maison », explique tout sourire un vendeur. Secret maison ou secret de Polichinelle ? Tous les experts le disent, les marques de luxe ou de semi-luxe font de plus en plus appel aux pays émergents. « Les coûts de production en Italie et en France sont importants, la force de l'euro et la pression des actionnaires n'arrangent rien », résume Maxime Koromyslov, professeur de marketing à l'ICN Business School de l'université de Nancy-II, qui a mené une étude sur les délocalisations dans ce secteur.

Pour nombre de marques prestigieuses vient le temps des compromis. « Pour la première ligne, qui affiche les prix les plus élevés, il nous semble important de conserver une fabrication française ou italienne et le "made in" correspondant. En revanche, sur la ligne jeans, où les volumes sont supérieurs et les prix plus accessibles, nous en faisons fabriquer une partie en Europe de l'Est ou en Chine », explique Christophe Caillaud, PDG de Jean Paul Gaultier.

## Les avantages du « made in »

D'autres maisons procèdent à un découpage différent : elles assurent dans les pays émergents une petite partie du processus de production ou la fabrication de certaines pièces, et conservent en France ou en Italie le reste, et donc les avantages attachés au « made in ». Pour obtenir l'étiquette « made in France », « il suffit en effet de réaliser la dernière opération substantielle dans ce pays, cette notion laissant place à l'interprétation. Et au sein de l'Union européenne, les entreprises ne sont pas obligées de mentionner le pays de fabrication. Il est arrivé que des marques de luxe s'en dispensent quand ce dernier

ne valorisait pas leur image », détaille Maxime Koromyslov. Hermès, qui continue d'investir en France dans ses ateliers de fabrication, a ainsi confié dès les années 1980 au Maroc le roulochage (finition des bords) de ses fameux carrés.

Seules quelques rares marques échappent à cette logique, notamment Chanel, qui a entrepris une intégration verticale en amont. La maison de la rue Cambon a racheté des fournisseurs détenant des savoir-faire jugés stratégiques (broderie, plumes...) qui risquaient de disparaître faute de successeurs. Car la relève est loin d'être assurée en ce qui concerne les métiers manuels du luxe. En France comme en Italie, les deux pays qui incarnent le mieux la tradition d'excellence dans ce secteur, les jeunes tendent en effet à boudier les carrières dans le cuir ou le textile. Le développement de la production dans les pays émergents ne serait donc pas seulement lié à la chasse aux coûts moindres. « Certains savoir-faire artisanaux ont pratiquement disparu et les ateliers pouvant satisfaire nos exigences de qualité et de quantité se sont réduits », justifie Tomaso Galli, directeur des relations extérieures de Prada. Le groupe a beau employer 2.500 personnes dans 14 usines en Italie et faire travailler 480 fournisseurs dans la péninsule, il n'en a pas moins noué des partenariats en Europe de l'Est, en Inde et en Chine, avec une soixantaine d'artisans assurant la confection de broderies ou de produits semi-finis de type empeignes de chaus-

sure. Louis Vuitton emprunte aujourd'hui le même chemin puisqu'il envisage d'ouvrir en Inde un atelier assurant le piquage des semelles de chaussure, une tâche répétitive pour laquelle il devient difficile de recruter en Europe. En revanche, la marque maintiendrait en Italie le cousage et le travail du cuir. Le fabricant annonce même qu'il va doubler ses capacités de production dans la péninsule italienne.

Pour susciter davantage de vocations dans ces métiers manuels, des initiatives émergent des deux côtés des Alpes. Hermès a ainsi demandé dès 2002 au lycée professionnel de Charleville-Mézières de lancer un CAP de sellier-marochinier et fournit un enseignant en vue de l'ouverture d'un site de production dans ce bassin d'emploi sinistré. En Italie, Bottega Veneta (PPR) a été jusqu'à ouvrir une école gratuite pour assurer la pérennité des savoir-faire dans la chaussure et la maroquinerie. A Paris, 16 maisons du Comité Colbert ont accueilli en 2008 dans le cadre de l'option « découverte professionnelle » des collégiens de la capitale pour leur faire découvrir les métiers d'art.

## Conserver un savoir-faire

Si les maisons de luxe déploient autant d'efforts pour réhabiliter l'image des métiers manuels dans leur pays d'origine, c'est parce qu'elles doutent que les pays émergents puissent satisfaire toujours et à tous les niveaux de gamme leurs exigences de qualité. « Nous avons confié la fabrica-

tion de sandales en laque au Vietnam car c'est une spécialité locale. Nous avons dû arrêter car le fournisseur n'arrivait pas à s'y conformer », se souvient Christian Blanckaert, directeur général d'Hermès. De son côté, Longchamp, qui fabrique un tiers de sa production en Chine, à l'île Maurice, en Tunisie et au Maroc, considère comme « indispensable de conserver un savoir-faire en France pour être en mesure de le diffuser chez [ses] partenaires étrangers », affirme le directeur général Jean Cassegrain. Longchamp a ainsi recruté un responsable français chargé de suivre ses trois sous-traitants chinois et envoie ses chefs d'atelier français dans les pays émergents former les ouvriers locaux.

Mais l'écart de qualité entre la main-d'œuvre européenne et celle des pays émergents ne cesse de se réduire. Ancienne salariée et déléguée CGT chez Ecce (sous-traitant de Kenzo, Givenchy, Scherrer), Marie-Hélène Bourlard, qui s'était battue l'an dernier pour préserver les emplois dans l'Hexagone, le reconnaît sans ambages. « J'ai visité en Pologne l'usine Ecce. Les ouvrières travaillent aussi bien qu'en France et elles sont beaucoup moins chères. » L'image des pays émergents évolue également. Ainsi, l'Inde a acquis une réputation d'excellence dans la broderie qui permet aux grandes maisons de recourir sans déchoir aux artisans de ce pays. « Le "made in China", longtemps assimilé à une production de masse de piètre qualité, monte également en gamme », observe de

son côté Jean-Marc Bel-laïche, partner au BCG. Ce faisant, ce pays pourrait recouvrer à terme dans les métiers d'art une réputation perdue sous l'ère maoïste. Qui se souvient qu'aux XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles, la clientèle fortunée européenne faisait grand cas du savoir-faire des artisans chinois dans le domaine de la porcelaine, des laques ou des paravents ?



## Partenariat

Les fabricants indiens ou chinois, qui maîtrisent de mieux en mieux les exigences de qualité propres au luxe, doivent cependant mettre à niveau leurs compétences managériales. « On trouve des entreprises indiennes disposant d'un excellent savoir-faire dans la taille des diamants, l'horlogerie, le travail du cuir.

Mais elles ne savent pas encore construire une marque de luxe », remarque Ashok Som. Directeur du programme « Global Management Program on Luxury and Retail Management » que l'Institut indien du management d'Ahmedabad, une école de commerce réputée dans la région, vient de lancer en partenariat avec l'Essec, Ashok Som entend remédier grâce à lui au déficit de formation en la matière. La cible ? Des managers asiatiques ou européens qui s'intéressent au marché indien pour produire ou vendre des produits de luxe. En renforçant leurs compétences managériales, les pays émergents devraient bientôt inaugurer une nouvelle phase de la mondialisation : « D'ici dix ou vingt ans, on verra arriver Occident des marques de luxe originaires d'Asie », prédit Ashok Som. Le groupe LVMH semble se préparer à cette éventualité. En témoigne les discussions avec l'indien Hidesign, qui produit des sacs très haut de gamme, dans lequel le français souhaite prendre une participation. Le groupe LVMH, qui soutient par ailleurs le MBA luxe de l'Essec, apporterait à ce partenaire son savoir-faire dans la gestion de marque. A plus long terme, des experts estiment que Hidesign pourrait fournir à LVMH certaines pièces de maroquinerie.

Autant de signes qui montrent que les marques occidentales de semi-luxe ou de luxe peuvent aller plus loin qu'on ne pense sur cette voie qui privilégie le « designed by » sur le « made in ». L'exemple extrême, c'est le maroquinier américain Coach, qui a fermé toutes ses usines aux Etats-Unis pour transférer intégralement sa production en Chine sans que son image en pâtisse. « Coach a longtemps été un contre-exemple sulfureux dont les maisons de luxe ne voulaient même pas entendre parler. Aujourd'hui c'est un modèle qui s'étudie », constate Marc-André Kamel, partner du cabinet Bain. Coach a fait le choix de

monter en gamme en conservant un prix relativement attractif. Résultat, sur les marchés nord-américains et asiatiques, Coach concurrence sévèrement les marques européennes d'hyper-luxe, handicapées en outre par la force de l'euro.

## Chartes éthiques

Bien sûr, les maisons européennes se gardent d'agir aussi radicalement car, outre la qualité, d'autres considérations interviennent : « Les délocalisations, en complexifiant la chaîne d'approvisionnement, accroissent le risque de rupture de stock, très coûteux dans ce secteur », pointe notamment Jean-Daniel Pick, partner du cabinet OCC. Sans compter le risque de contrefaçon. Enfin et surtout, elles prennent conscience que les questions de production peuvent mettre en jeu leur réputation sur un autre front, celui de la responsabilité sociale et environnementale (lire ci-dessous). Bien sûr, les grands groupes édictent des chartes éthiques, nomment des responsables RSE, à l'instar de LVMH ou de PPR, engagé des démarches de certification. Il n'empêche, le contrôle des fournisseurs, soumis à de fortes pressions sur les coûts, se révèle parfois insuffisant, surtout quand ces derniers recourent eux-mêmes à des sous-traitants. Un dirigeant d'une grande marque parisienne se souvient encore du courrier reçu il y a quelques années d'une télévision américaine l'avisant qu'un atelier indien employant des enfants intervenait dans le processus de fabrication de ses broderies : « Les journalistes avaient découvert que cet atelier avait vendu du fil à l'un de nos fournisseurs. Ayant pu prouver que nous ignorions tout de cette histoire, nous n'avons pas été cités à l'antenne », raconte ce dirigeant. En Italie, Gucci a eu moins de chance en se faisant récemment épingler par un reportage de la RAI au motif que l'un des sous-traitants de son partenaire employait des travailleurs chinois sans papiers. « L'entreprise dénoncée dans le reportage fabriquait l'emballage des chaussures mais pas nos produits. Et avant même sa diffusion, nous avions déjà demandé à notre partenaire de cesser toute relation avec elle », plaide un porte-parole de Gucci. Et d'insister sur le fait que le groupe a décroché la norme SA 8000, attestant de son engagement dans le domaine de la responsabilité sociale. « L'opinion juge désormais les marques de luxe sur les mêmes critères que les autres. Pour préserver leur réputation, elles devront encore s'impliquer davantage », prédit Jean-Pierre Beaudoin, PDG de l'agence I&E. Ainsi, le malletier Louis Vuitton mentionne-t-il en gros caractères sur certains visuels de sa dernière campagne mondiale son soutien à l'association environnementaliste The Climate Project. Hier jugées secondaires, les questions de RSE vont devenir incontournables.

