

GUIDE DES BONNES PRATIQUES DE LA SOUS-TRAITANCE DANS L'INDUSTRIE DE L'HABILLEMENT

Décembre 2013

Sommaire de la présentation

Préambule

Analyse de la situation actuelle

- Les donneurs d'ordres
- Les sous-traitants
- Conclusions

Les Bonnes Pratiques : guide

L'autodiagnostic

Préambule : genèse du projet

Dans le cadre de ses travaux, le Comité stratégique de filière (CSF) des industries de la mode et du luxe, présidé par M. Arnaud MONTEBOURG, Ministre du Redressement productif, a notamment souhaité agir en direction des donneurs d'ordres et des sous-traitants de l'habillement, en préconisant une étude sur les bonnes pratiques en matière de sous-traitance.

C'est dans ce contexte que la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS) a décidé de confier à l'Institut français de la mode (IFM) et à l'Institut français du textile et de l'habillement (IFTH) la réalisation d'un **guide des bonnes pratiques de la sous-traitance dans l'industrie de l'habillement**, afin de promouvoir les méthodes et procédés capables d'améliorer la compétitivité de la filière.

Ce guide est complété d'un **outil d'auto-évaluation en ligne**, à la disposition des donneurs d'ordres et des sous-traitants. Il leur apportera des suggestions de nature à leur permettre de progresser dans leurs activités communes

Méthodologie d'ensemble

La méthodologie retenue a consisté en 3 phases de recueil d'informations :

- 12 interviews d'experts du secteur
- 20 interviews de donneurs d'ordres français et étrangers, représentatifs de la diversité des secteurs d'activités de la filière de la sous-traitance habillement
- 12 audits approfondis d'un panel de façonniers choisis pour leur professionnalisme, (selon la vision générale des donneurs d'ordres comme des observateurs de la filière) et représentatifs des différents types de métiers concernés.

Cette méthodologie qualitative a permis d'analyser les situations respectives et les relations entre acteurs, d'identifier les bonnes pratiques qui existent au sein de la profession et de proposer un certain nombre de pistes visant à améliorer la compétitivité de l'ensemble de la filière.

On verra à la lecture du texte qu'il n'y a, ni ne pourrait y avoir, de prescription générale qui s'appliquerait à tous les acteurs. Les rapports entre eux sont actuellement jugés efficaces et satisfaisants : les « couples » clients-fabricants ont su trouver chacun un *modus operandi* qui leur convient, en l'absence de toute recette miracle en la matière.

Les recommandations de bonnes pratiques décrites ici s'adressent aux acteurs eux-mêmes, qu'ils soient donneurs d'ordres ou façonniers, dans l'optique de leur intérêt commun. Elles ne visent en aucune façon à édicter des règles ou à générer aucune autre formalisation plus poussée que ce guide.

Méthodologie détaillée

1^{ère} phase : les experts (Janvier-Mars 2013)

Entretiens approfondis avec 3 types d'interlocuteurs

- Spécialistes français institutionnels, dont : réalisés
 - Mme c. Andrès, Maison du Savoir Faire et de la Création
 - Mme E. Butaud-Stubbs, UIT
 - M FM. Grau, UFIH
 - M D. Grumbach, Fédération de la Couture
 - Mme I. Guichot, Comité stratégique de filière et Balenciaga
 - Mme E. Marty, Marty SA, cosignataire
 - M J.P. Mocho, UFIH
 - M A. Moreau, Groupement des façonniers de France & UFIH
 - Mme C. Reille, DEFI, rédactrice de la charte
 - M. X. Royer, Opcalia France
 - M L. Vandendor, Opcalia TMC & Mode Grand Ouest & UFIH
 - Mme Sylvie Zawadzki, Fédération de la Couture

- Sous-traitants étrangers
 - 5 cas italiens : Donne da Sogno, Grazia di Zapparoli, Fashion Contract (6 entreprises en consortium), Ascott Mascagni, Ribelle et une étude en live
 - 2 cas britanniques : Fashion Factory + Fashion Studio et Quantum.

- Responsables Médiation Interentreprises et acteurs d'autres secteurs industriels
 - Mme I. de Maistre, médiation Inter entreprises
 - Mme F. Odolant, animatrice charte médiation des relations interentreprises industrielles et de la sous-traitance

Méthodologie détaillée

2^{ème} phase : les donneurs d'ordres (Avril-Juin 2013)

- Agnès b
- Armorlux
- Balenciaga
- Chanel
- Chloé
- Dior
- Ephemeralive
- Felipe Oliveira Battista
- Hermès
- Kenzo
- Lacoste
- Maxime Simoëns
- Melinda Gloss
- Pièce d'Anarchive
- Roland Mouret
- Sandro
- Sonia Rykiel
- TUI
- Victoria Beckham
- Zapa

Méthodologie détaillée

3^{ème} phase : les sous-traitants (Juillet-Septembre 2013)

- Atelier Indigo : balnéaire haut de gamme(HDG) + féminin C&T/Maille
- Baizet LGP : Luxe, HDG, féminin flou (jupes, robes, chemisiers, pantalons, blousons)
- Belles Roches Couture : Luxe féminin structuré (PAM, jupes, pantalons)
- Grandis : Luxe féminin, grand flou + tailleur et structuré
- JC Confection : HDG maille coupé cousu (féminin-masculin)
- Macosa : Lingerie/corseterie balnéaire (30 % masculin)
- Maille Création : Luxe maille féminin
- Marie-Hélène Couture : Luxe féminin flou
- Philéa : PAP féminin C&T
- Sarah Lazure : Luxe féminin, flou et structuré
- Socovet : Luxe, HDG, féminin, flou, structuré (15 % masculin PAM)
- Ets Thierry & Simon Fonlupt : Luxe féminin, flou et structuré

Analyse de la situation actuelle

- Les donneurs d'ordres

Une grande hétérogénéité de besoins de sous-traitance selon un mix de :

- ❖ niveau de gamme : degré de contrainte prix et intégration des phases amont
 - top luxe : pas de vrai souci de concurrence Hermès, Chanel parfois Céline, Dior, Vuitton, St Laurent (50 à 90% France)
 - luxe : des maisons comme Dior, Vuitton, Givenchy, Balenciaga, Chloé, Lanvin, Zilli, Ricci , Saint-Laurent, Céline, Rochas, Bouchra Jarrar, Maxime Simoëns, la plupart des « 1ères lignes » (30 à 50 % France)
 - haut de gamme : des acteurs comme Kenzo, Marant, Paul et Joe, Zapa, Rykiel, la plupart des « 2èmes lignes »..... (5 à 30%)
 - moyen – haut de gamme : par exemple Darel, Joseph, Apostrophe, Agnès b, Ventilo, APC, Sandro, Aubade, Lacoste, Armorlux, Aubade ou Lejaby pour la lingerie ... (5 à 10% sauf exception 40% Agnès b)

- ❖ taille de structure et compétences internes
 - créateurs, structures en développement
 - entreprises plus matures et intégrées en bureau d'études
 - autres
- ❖ taille des séries
- ❖ moment de la saison
- ❖ type de compétences requises (maille, flou, etc.)

→ On ne peut donner une vision simplifiée du marché en mettant en adéquation simple les besoins d'un type de donneur d'ordres avec le profil d'un type de partenaire fabricant.

Cependant les raisons de faire travailler spécifiquement les fabricants français sont un peu distinctes selon les types de donneur d'ordres

Elles sont liées à deux acteurs :

- les maisons ou marques
- les directeurs de production

Maisons et marques : pourquoi elles font travailler les fabricants français

Une catégorie d'acteurs à part : le grand luxe : Hermès, Chanel parfois Céline, ou Saint Laurent et quelques autres.

- **La conviction d'un art de vivre à exprimer aussi par la fabrication**

La croyance en profondeur du besoin d'une fabrication française, à sécuriser pour l'avenir, en plus de l'étiquette made in France, pour exprimer l'art de vivre à la française
Recherchent une culture artisanale plutôt qu'industrielle

- **Malgré le prix**

Parce que le prix n'est pas un critère prépondérant : ces maisons acceptent de payer ce que coûte ce qu'ils demandent et ne délocalisent jamais pour une raison de coût

- **Pour le respect de la création**

Savoir faire qui permet un respect absolu de la vision du créateur
Compréhension des histoires créatives qui sont racontées

- **Pour la réactivité et la proximité qu'ils offrent**

- **Pour des savoir-faire spécifiques**

Flou et grand flou : des degrés, uniques au monde, de maîtrise des tissus extrêmement fins, mous ou difficiles et des assemblages très divers (cuir/mousseline...)

Une barrière à l'infidélité : *il faut beaucoup de temps* (des années) pour obtenir des produits acceptables

- **Production et +**

En général les produits sont développés en interne et les sous-traitants s'occupent surtout de production

Travaillent parfois en produits finis mais surtout en façon et de plus en plus

Sous-traitant parfois impliqué dans le co-développement des produits

Délèguent parfois les achats de tissus aux fabricants

Autre luxe, haut de gamme et en deçà : des motivations similaires mais une pression prix qui s'intensifie à mesure que les prix publics deviennent plus abordables

Pourquoi la France ?

- **La fabrication française**

Une (bonne) volonté d'ordre citoyen de faire travailler de préférence les façonniers français quand le différentiel de prix n'est pas trop grand avec de la délocalisation et surtout sur les pièces à forte valeur ajoutée perçue

Le « plus » que représente l'étiquette made in France pour certains marchés mais pas à n'importe quel prix

Le désavantage d'apposer un made in Roumanie ou autre sur leurs produits, mais le made in Italie étant tout à fait acceptable

- **Les savoir-faire**

L'importance du flou et grand flou dans les collections et les savoir faire que cela requiert

La maille chez certains sous traitants jugés pratiquement incontournables

Certains savoir faire comme la coupe, notamment carreaux

Savoir faire qui permet un respect absolu du projet du créateur

- **La compréhension de la vision du créateur**

Compréhension des histoires créatives qui sont racontées

Compréhension de la main

- **Les prestations et services**

Un savoir-faire complet pour l'activité des collections

La proximité et la réactivité

Capacité de prendre de la variété plutôt que la quantité

Apprécient les bureaux d'étude par exemple mutualisés

Apprécient les façonniers qui proposent de la délocalisation

Pourraient confier les achats tissus à des façonniers suffisamment structurés

Fabriquer des séries de 20 à 500 pièces

la composante industrielle française est très importante, parce qu'elle est adaptée à la « fast fashion », c'est-à-dire qu'elle permet de faire des tests en boutique et ensuite de lancer la production à l'étranger (22 % des achats en France)

- **Grâce à une péréquation sur les prix** que certains considèrent *malsaine*, et qui atteint des écarts parfois très importants.

Nous faisons fabriquer une partie de nos commandes à Madagascar, comme ça nous

pouvons aussi confier une part de nos fabrications à nos sous-traitants français

Avec mes sous-traitants français je plafonne parfois à 5% de marge.

Créateurs

Pourquoi la France ?

- Pour une synergie créative, du co-développement

Avec ce sous traitant cuir on va rester sur de la fabrication française car il a un vrai savoir-faire et que le cuir est un vrai ping-pong créatif.

Le fabricant a un bureau d'études intégré et il est très fort. On a un vrai échange sur la technicité du produit ce qui est assez rare

- Pour le Made in France:

Ca permet une signature, le fait de mentionner la provenance du Made in France, ça permet aussi de vendre plus cher

De manière assez consensuelle les raisons invoquées sont donc :

- **Un mix de qualité x réactivité x compréhension des histoires créatives**
- Assez souvent **une histoire partagée** : *des sous-traitants historiques, Ils nous ont soutenu quand on était au bord du dépôt de bilan en 1932... ils nous ont aidés quand on a démarré, depuis on continue avec eux même si nos quantités se sont multipliées par 80*
- **Un respect absolu de la création** et du beau travail au plus haut degré d'excellence : *une culture artisanale, qui fait même parfois plus beau (et plus cher !) que ce qu'on leur demande*
Il n'y a qu'en France qu'on peut trouver ce respect absolu de la vision du créateur, les italiens proposent un produit plus industriel
- La capacité de bien gérer la **diversité** des commandes et les petites séries
- Parce que l'on ne prend **pas de risque** en travaillant avec des fabricants qu'on connaît par cœur, et qui connaissent exactement vos exigences de main, de services, de finitions etc.

Le prisme du Directeur de Production : entre le marteau et l'enclume

Soumis aux contraintes implacables des

- prix de marché (benchmarks des chefs de produits)
- diktat de marge de l'ordre de 2 (PV gros / PRI) au global de leurs achats
- diktats style et tissus du studio
- prix des tissus désignés par le studio
- calendriers *de fous* des maisons

Soumis aux souhaits des directions générales de faire travailler les fabricants français pour une part des achats de façon (50% parfois évoqué comme objectif souhaité, atteint ou non) et de ne pas mettre trop en péril les possibilités de fabrication française, mais à condition que la rentabilité globale le permette.

En interface avec les sous-traitants afin de

- assurer l'impératif de marge
- assurer la qualité et la compréhension du style requises
- assurer les délais exigés

Loin d'être seul décisionnaire:

- Pour la maille c'est plutôt le studio qui dirige le processus car le fabricant fournit un apport créatif plus important qu'en chaîne et trame
- Il n'a jamais de grande visibilité, il reçoit les informations tardivement concernant les quantités

Donc je donne des tendances, je les préviens qu'ils vont être sélectionnés dans la saison mais il y a beaucoup d'écarts entre ce qui sera développé initialement, ce qui sera sélectionné par le DA, ce qui sera sélectionné par le commercial et ce qui sera réellement vendu. Donc il y a tout de même une grande marge d'erreur entre le développement initial et les ventes finales et évidemmentune absolue boule de cristal.

Son objectif à partir de l'objectif de marge donné : optimiser la production plutôt que tirer les prix

Une position assez inconfortable

- un « jonglage » permanent entre les aléas des livraisons de matières, notamment
→ de multiples risques d'erreurs et chances que les produits commandés n'arrivent pas à temps et que la « faute » lui en soit imputée
- peur de se faire « avoir » → apprécie les relations durables : savoir-faire partagés, niveaux de prix fiables, délais tenus
- pouvoir menacé par la création : courts-circuits, impositions irrationnelles de sous-traitants
- besoin de faire confiance personnellement à ses sous-traitants : des alliés quasi personnels dans son travail
- désir d'une relation non marchande : *on se crève pour les défendre* → besoin d'un crédit de gratitude

→ Les paradoxes au sein des demandes des donneurs d'ordres

Des façonniers autonomes

Des façonniers dédiés et transparents

qui soient aussi

Ils se laissent trop gérer par les marques

Je veux connaître leurs coûts minutes

Soyez proactifs, prenez vous en main

Je ne veux pas qu'ils travaillent avec X

Arrêtez de toujours compter sur nous

Je ne veux pas qu'ils donnent en second rang

Ils sont passifs, soulèvent les problèmes, mais ne trouvent jamais de solutions

Salons à l'étranger : pour quoi faire ? (ingratitude)

Comme des ateliers en propre

qu'on peut quitter quand on veut

→ Les paradoxes au sein des demandes des donneurs d'ordres

Des façonniers français
qui offrent des services

Des prix compétitifs de spécialistes de
production

mais aussi

*Je n'aime pas travailler avec ceux qui
ont un BE : je n'en ai pas besoin mais ils
vont quand même me le faire payer*

*J'apprécie que mes
fabricants soient plus
polyvalents*

*XX ont voulu se lancer dans le
pantalon, maintenant ils sont trop
chers sur tout*

*C'est bien les SCOP, les structures hyper
légères*

→ Les paradoxes au sein des demandes des donneurs d'ordres

Des façonniers français
qui sont force de
propositions

respectent à la lettre les
demandes du studio

mais aussi qui

*Les fabricants devraient
plus investir en BE pour
optimiser la pré
industrialisation.*

*Je ne me vois pas aller à
dire à XX que je peux
simplifier sa création!! (Dir
Prod)*

*On apprécie que le
fabricant donne des
conseils sur la réalisation
du modèle*

*Quand le sous-traitant fait
travailler son bureau
d'étude → uniformisation
des rendus et des mains*

*Si le sous-traitant ne
valorise pas cet apport il
vend seulement de la
minute*

*De toutes façons pas le
temps de revoir les
modèles pour les
optimiser en fabrication*

Les limites perçues envers une fabrication en France

- Les savoir-faire enterrés par les donneurs d'ordres

Pas pour la maille, le cuir, l'homme... le denim... la doudoune.... : c'est fini, il n'y a plus rien en France (mais attention des exceptions majeures parfois exprimées en maille)

La France, oui mais...

- Pas pour la qualité stricto sensu

On trouve tout aussi bien au Portugal, dans les Pays de l'Est (sauf pour le top luxe)

- Pas pour les quantités

A l'étranger (Portugal, Europe de l'Est cités le plus souvent) des usines ultramodernes avec des capacités de production très importantes, nécessaires pour les grandes séries (de plus de 1 500 pièces)

- Pas non plus pour le prix : au sein de l'ensemble Pan Euro Méditerranéen, les donneurs d'ordres citent des concurrents de bon niveau, chers pour leurs pays, mais compétitifs vs les façonniers français.

Bien évidemment la délocalisation directe offre aux donneurs d'ordres des prix plus bas que ceux que peuvent pratiquer les sous-traitants de la filière française. Ceci ne se constate pas pour ceux des sous-traitants qui ont mis en place des solutions complémentaires en production délocalisée.

Créateurs : en plus des contraintes de budget et de quantités

Les limites à la fabrication en France

- **le service en général**

On a abandonné la France pour des problèmes de prix et de quantité car on nous demandait trop de minima aux modèles (300 à 400 pièces aux modèles)

Pour la mise au point des produits on a transformé les problèmes de réactivité en se disant que pour suivre les projets on pouvait prendre l'avion (Portugal) et faire l'aller-retour dans la journée ce qui permet de compenser la proximité française

Ils n'ont pas un discours clair sur les quantités et les délais. Avant c'était bien au début puis on se prenait tous les problèmes à la fin (de la commande).

Les marques et créateurs étrangers

Les limites à la fabrication en France (échecs vécus)

- **le service en général**

Même en Chine, le service est meilleur qu'en France et on a un fabricant chinois qui fabrique sans surcoût à partir de 25 pièces (50 pièces, c'est une commande totalement acceptable) alors que les sous-traitants français exigent 100 pièces ou demandent des prix impossibles

Manque de service (aller chercher à la gare, bureau avec wifi, repas etc.)

- **Pas le sens du challenge**, pas d'esprit de dépassement, le repos sur la gloire passée

Les concurrents étrangers se sont fortement améliorés alors que les français ont stagné

Les Français c'est : « C'est la vie ».

- **Peu d'efforts pour les nouveaux clients**

Mal traitent les nouveaux clients par rapport à leurs clients actuels, des prototypes « fantastic » mais livraisons décevantes, en plusieurs fois

- Des patrons motivés et dynamiques mais des ouvrières qu'on voit « fonctionnarisées » : pas de passion, pas de motivation, le loisir d'abord etc.
Les RTT, les 35h et les fermetures totales en aout, les fermetures à 15h le vendredi
- Des coûts de mise au point patronage prototypage jugés parfois exorbitants : plus de 20 fois le prix de production
- Un insuffisant rapport conseil -prix
A leur niveau de prix on attend du conseil : Il faut qu'il apporte de l'innovation et le 100 % de la technique actuelle. Ils doivent vous apprendre des choses.

A noter, l'importance peu probante de l'origine des tissus sur le choix du pays de confection

- Italie incontournable sur soie, lainage, mais peu fiables sur les livraisons
- Chine : soie, souvent confectionnée sur place
- France : jerseys spéciaux, dentelle, velours
- Japon : belles matières et livraisons fiables

Les donneurs d'ordres n'hésitent pas à acheter dans un pays et à faire confectionner ailleurs

Exceptions évoquées : les soies imprimées italiennes (*qui sortent trop tard*) et la soie chinoise.

A noter, l'importance du Made in France, à nuancer :

- Importance forte sur certains marchés export : Chine, Japon, Amérique du Sud, Canada
- Importance mise en doute par certains sur les USA

En France :

- Une très faible connaissance de la part du consommateur et des acteurs de la filière des règles régissant le Made In France et les labels type Origine France Garantie → pénalise la valorisation des articles réellement fabriqués en France.
- Actuellement un contexte plutôt favorable au niveau du grand public mais pas réellement revendiqué par les donneurs d'ordres : Une prise de conscience grandissante de l'impact du Made in France sur le marché intérieur (préserver le savoir faire et protéger l'emploi local)

→ Au final un besoin des façonniers français à relativiser

- Pour la plupart des grands donneurs d'ordres du luxe l'habillement n'est plus le cœur de métier qui les fait vivre
- La majorité des donneurs d'ordres pourraient largement se passer des sous-traitants français, au profit de la fabrication étrangère en cas de « besoin »

→ une baisse de 50 à 75 % des volumes fabriqués en France serait à craindre en cas de : nouvelle crise financière, tension trop forte sur les prix de vente, baisse dramatique du marché chinois...

Si on faisait un choix financier, on pourrait partir mais on essaye de garder un pied en France

Analyse de la situation actuelle

- Les sous-traitants

I Typologie des sous-traitants analysés

II Description des principaux éléments clés issus des diagnostics des façonniers

- Prestations "Cœur de métier "
- Services complémentaires
- Stratégie de production
- Management et GPEC
- Proactivité
- Communication et relationnel
- Rapport avec les donneurs
d'ordres
- Situation financière

Typologie des sous-traitants analysés

Les 12 façonniers sélectionnés sont représentatifs des différents modèles pratiqués dans la profession. Ils ont été choisis parce que reconnus comme de bons praticiens au sein de la profession, aux yeux de la plupart des acteurs. Ils ne sont donc pas représentatifs de l'ensemble des façonniers mais des plus performants d'entre eux.

Ils illustrent:

- ✓ **La diversité des structures** (TPE, PME, groupes PME ETI)
- ✓ **La diversité des cibles marchés** (luxe, haut de gamme, moyen de gamme produits flous, structurés, lingerie, balnéaire, maille et chaine et trame, majoritairement féminins avec une part minoritaire de masculin)
- ✓ **3 types d'activités "cœur de métier" différentes :**
 - ⇒ la façon pure
 - ⇒ la mise au point produit + façon
 - ⇒ la réalisation produit fini incluant la sélection/production/achat de matières

Les références de notre panel

	Principales références clients		
	<i>Luxe</i>	<i>Créateurs</i>	<i>Haut de gamme</i>
Clients cités	Hermès, Chanel, Louis Vuitton, Dior, Chloé, Céline, Yves Saint Laurent, Balmain, Azzaro, Nina Ricci, Lanvin, Eres, Givenchy, Balenciaga...	Roland Mouret, Bouchra Jarrar, Isabelle Marant, français et étrangers...	Sonia Rykiel, Agnès B, Devanlay-Lacoste, Saint James, Kenzo, Claudie Pierlot ...
Ateliers TPE <45 pers.	Oui	Non	Non
Façonniers De 45 à 100 pers. (PME)	Oui	Oui	Oui
Groupes d'entreprises (PME, ETI) >100 pers.	Oui	Oui	Oui

Typologie des sous-traitants analysés

Activités	Façon	Mise au point + Façon	Matière + Mise au point + Façon
Les ateliers TPE/PME <45 pers.			
Les façonniers industriels PME de 45 à 100 pers.			
Les groupes >100 pers.			

Principaux éléments clés issus des diagnostics des sous-traitants

1. Prestations Cœur de métiers

Type de prestations techniques	Capacité des façonniers à réaliser la prestation	
Sélection/Achat matière	4/12	33 %
Toilisme / moulage (à partir d'un dessin de style)	6/12	50 %
Modélisme/ co-développement / gradation	9/12	75 %
Dossier technique / cahier des charges	10/12	83 %
Prototypage	12/12	100 %
Production (≠ types de séries)	12/12	100 %

Mise au point produit (prestation Bureau d'étude)

75 % des entreprises rencontrées sont en capacité de répondre à ce type de demande.

Actuellement, 1/3 réalisent cette prestation à partir d'un croquis de style et participent au co-développement du produit avec leur donneur d'ordre.

Tous ne sont pas interrogés : *On ne me sollicite pas sur ce point.*

Les autres travaillent à partir d'un dossier technique et du patronage client.

Les diagnostics techniques menés auprès des sous-traitants font apparaître un niveau de prestation très élevé :

❖ **Mise au point :**

- Mise au point d'un article en 24h à 96h (rarement 5 jours pour les produits les plus complexes)
- Taux de respect des délais prototypage : 100 % pour la moitié (95 à 99 % pour l'autre moitié)
- Nombre de soumissions : 1 seule soumission dans 50 % des cas (2 maximum).

Nous devons faire "juste" du premier coup

❖ **Un niveau élevé d'équipement numérique (85 %) :**

- Equipement CAO/DAO : 60 % sont équipés de la chaîne complète (patronage, gradation, placement, découpe automatique), 25 % sont équipés de la chaîne numérique hors découpe (pas toujours nécessaire).

Mon objectif : intégrer directement les sources numériques de mes donneurs d'ordres (patronages, gradations, placements)

Qualité des productions

Les fabricants sont très attachés au respect du niveau de qualité attendu par les donneurs d'ordres.

L'organisation de production est donc centrée sur cet objectif.

Développement de l'autocontrôle et du contrôle client / fournisseur interne, des contrôles en cours (souvent au repassage) et des contrôles à 100 % en fin de production sont courants pour le luxe/ haut de gamme.

Les partenaires des maisons de couture et de luxe ne rencontrent pas de problèmes liés à la qualité de leur travail (taux de retours zéro, taux de réclamations zéro, 1 seul cas de pénalités évoqué).

Les diagnostics techniques menés auprès des fabricants font apparaître un niveau de prestation élevé :

- ❖ **Production : une qualité de haut niveau mais des délais améliorables**
 - Un dispositif qualité opérant: autocontrôle généralisé, contrôle en cours (70 à 100 %), contrôle final (100 %).
 - Taux de retour (ou de déclassé) extrêmement faible (inférieur à 1%)
 - Taux moyen de respect des délais 86 % dû à deux causes :
 - 30 à 50% de raisons internes aux fabricants : pannes machines, mauvais équilibrages, surcharges, activité trop faible, ...
 - 50 à 70% de raisons imputables aux donneurs d'ordres : retards matière, produits modifiés, modifications de décisions au dernier moment, erreurs de références données au façonnier
 - Des dirigeants conscients des améliorations à apporter (développement de la polyvalence, de l'expertise produits, traitement des aléas, équilibrages, choix des opératrices,...)
- ❖ **Des investissements technologiques réguliers mais insuffisamment offensifs**
 - Un parc matériel conforme aux fabrications réalisées, entretenu et régulièrement renouvelé
 - Certains sont sollicités par les donneurs d'ordres pour leur maîtrise de matériels spécifiques : plissage, coupe carreaux, décatisseuses, soudure Nucleus, ...).
 - Mais pas d'investissement offensif (type R&D) *Ce serait bien mais ce n'est pas possible*, ils répondent généralement à une sollicitation.

2. Les services complémentaires

→ Parfois demandés par certains donneurs d'ordres, 13 types de services complémentaires ont été recensés et sont répartis en 5 groupes :

- **Gestion des licences** : prise en charge totale des achats (matières, fournitures, accessoires)
- **Achat/ sourcing** matières et fournitures
- **Fonction logistique** : stockage, gestion des approvisionnements, expédition des matières, fournitures, accessoires et produits finis
- **Réception, stockage des données informatiques** des DO (fichiers Lectra,...)
- **Sur mesure**, personnalisation, retouches produits finis.

Achat, approvisionnement, gestion et stockage des matières premières et fournitures

Globalement cette prestation est peu demandée et n'est pas spécifique à une typologie de donneurs d'ordres (luxe, haut de gamme, ...).

Vuitton, Hermès, Agnès B, Kenzo, Dior, n'en veulent pas... dixit un fabricant.

Seule une partie des donneurs d'ordres est intéressée par ce service.

Les groupes d'entreprises (actuels ou en développement) sont en capacité de répondre aux demandes d'achat moyennant, pour certains, une avance de trésorerie consentie par le donneur d'ordres.

J'avais développé une offre produits finis en achetant toutes les matières et les apros à partir des sélections faites par les stylistes du donneur d'ordres, mais les ventes de cette matière ont chuté et l'insuffisance de quantités/coloris, "300 m à la couleur" ne permettait plus de négocier les prix... Les achats matières ont été arrêtés.

A ce jour, nombreuses sont les entreprises de façon qui proposent l'achat, l'approvisionnement et le stockage de certaines fournitures (fils à coudre, thermocollant, passementerie, doublures...).

3. Stratégie de production

Deux grandes typologies d'entreprises :

Les partisans du Made In France

- ❖ **Celles qui travaillent pour les marques de Luxe françaises** (Chanel, Louis Vuitton, Hermès, Céline, Nina Ricci, Lanvin, Givenchy), qui réalisent 100 % des modèles dans leurs ateliers en France et sont totalement dédiées au service à rendre à ces marques.
 - le lien façonnier - donneur d'ordres est un lien de proximité, de réactivité, et de capacité qualitative. Cette relation est tellement intense, compte tenu du nombre de collections (6), que le façonnier se consacre exclusivement à ce marché.
 - De plus en plus ces entreprises se constituent en groupes ou construisent des partenariats, ce qui les dote d'un meilleur pouvoir de négociation envers ces marques majeures.

Les partisans d'une offre élargie

- ❖ **Celles qui s'ouvrent à un portefeuille client plus large**, toujours haut de gamme mais où la délocalisation est une réalité incontournable, et qui cherchent à sortir de l'emprise d'un marché trop étroit.

Pour cela, ce type d'entreprises peut développer plusieurs stratégies :

- développer des capacités de production hors France pour offrir à ses clients deux approches tarifaires.
- développer sa propre marque, intégrant des niveaux de prix plus abordables
- s'ouvrir à des clients internationaux (créateurs, marques, distributeurs étrangers).

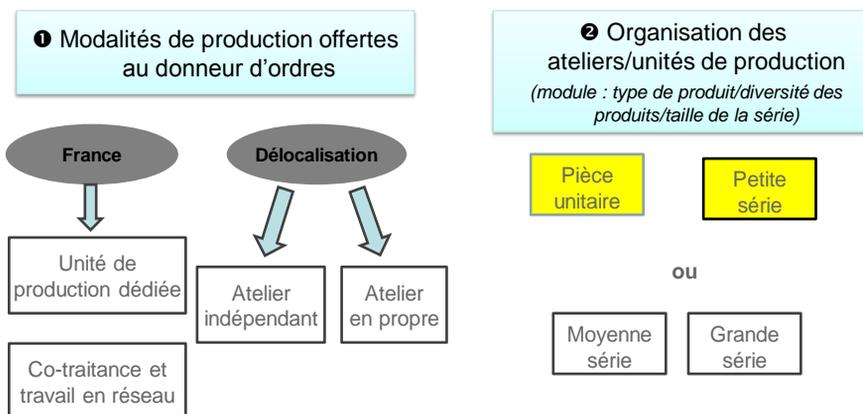
2 modes d'externalisation de la production

Les façonniers apportent 2 types de réponses à cette demande des donneurs d'ordres :

- Production délocalisée au « tarif déloc »
- Production made in France pour les maisons de couture, les marques de luxe et certaines marques haut de gamme.
Ces façonniers proposent de la co-sous-traitance, mais sous leur responsabilité et avec l'accord des donneurs d'ordres. Cette pratique permet à la fois une bonne réactivité et une capacité de production de longues séries.

Parmi les entreprises rencontrées, 1/3 propose la délocalisation, 1/3 ont recours à un réseau de confrères, 1/3 travaille en solitaire.

En terme de stratégie de production, plusieurs modèles existent et ils peuvent être caractérisés par deux principaux critères :



Modes de production	Nbre de ST	100% Made in France	Production France + Offre déloc
Les ateliers TPE <45 personnes	3	3 (mono site)	0
Façonniers PME De 45 à 100 personnes	4	3 (mono site + satellites)	1 en ST (Europe de l'Est)
Groupes PME, ETI groupe d'entreprises >100 personnes	5	2 (multi sites)	3 : 2 en propre (Italie , Tunisie), 1 en ST (Maroc)
Total	12	8	4

4. Management & GPEC

La majorité des fabricants ont une approche (plus ou moins formalisée) de leur GPEC à travers :

- ✓ Une gestion opérationnelle du tableau des compétences (polyvalence),
- ✓ Le déclenchement des actions de formation ad hoc
- ✓ L'identification des compétences critiques,
- ✓ Des plans de renouvellement des savoir-faire (recrutements prévisionnels, dispositifs type POEC,...),
- ✓ Une politique active de recrutement (personnes issues du secteur et hors secteur) avec un souci de l'attractivité des métiers,
- ✓ Une amélioration des conditions de travail (matériels, locaux,...) accompagnées de gratifications salariales.

Technicité du personnel

- Les compétences du personnel sont connues (tableau de polyvalence dans 80% des cas) et élevées (niveau 2 à 3).
- Les compétences critiques sont souvent identifiées.
- Le taux de turn-over est très faible voire insignifiant et le taux d'absentéisme très faible également (environ 3 %).
- De nombreuses formations sont et ont été mises en œuvre pour les adapter aux segments produits visés (flou, structuré, ...) par l'intermédiaire de nombreux dispositifs (CQP, Accord cadres,..)
- En revanche la moyenne d'âge du personnel est élevée (> 47 ans pour 50 % des entreprises) et engendre un renouvellement nécessaire des compétences. Les stratégies de recrutement sont nombreuses (dispositifs Préparation Opérationnelle à l'Emploi, Trans-Faire, recrutement à l'unité en Contrat de professionnalisation, recours aux stagiaires,...) mais souvent difficiles selon la localisation des entreprises.

Une façon française qui renforce ses compétences

- Elévation des premiers niveaux de qualification
150 000 heures de formation/an = 5M€
- Trend d'embauches retrouvé depuis 2 ans (4%/an)
500 personnes/an (POE+ période de prod + salaires = 6M€)
- Développement des Coursus Labellisés
 - ✓ Dirigeants
 - ✓ Encadrement de 1^{er} niveau
 - ✓ Formateurs Internes
 - ✓ Tuteurs
- Reprises et transmissions opérantes

(Sources : Opcalia TMC - Mode Grand Ouest)

5. Pro-activité

Des façonniers très réactifs mais encore insuffisamment pro-actifs

Cependant, certains, trop rares, cherchent à accentuer leur force de proposition vis-à-vis des donneurs d'ordres en assurant :

- Veille : matière première, équipements et matériels,
- Positionnement commercial : Labels (Origine France Garantie, engagement RSE, ECOGRIFFE, ...), intensification de leur démarche de prospection commerciale (présence salons, missions prospectives à l'étranger,...)
- Relation clients : prêt de personnel en période de collection, visites/rencontres entre équipes techniques donneurs d'ordres / façonniers.

Les co-développeurs (maille et chaîne et trame) semblent présenter une bonne pro-activité.

6. Communication / visibilité et relationnel

Des sous-traitants encore (trop ?) discrets

- A l'exception de sites fédératifs et de rédactionnels ponctuels dans la presse spécialisée française, les façonniers communiquent peu.
- La prospection reste majoritairement faible. Cette fonction commerciale repose souvent uniquement sur le dirigeant, déjà absorbé par les aléas de production des 6 collections de ses clients. La mise en place d'une vraie démarche commerciale de prospection avec personnel dédié, hors de l'engagement erratique du dirigeant, est coûteuse et rarement faite (3 sous-traitants sur les 12). Certains ont fait évoluer une fonction « n-1 » pour s'y consacrer.
- L'approche reste très française, seul 1 sous-traitant sur 2 interrogés est capable de gérer un dossier dans une autre langue que le français.
- 1 sous-traitant sur 2 a son site internet.

Une communication au quotidien à améliorer avec les donneurs d'ordres du luxe

- La relation directe avec les fabricants de matières n'existe pas. Le façonnier est donc tributaire des informations du donneur d'ordres sur les arrivées matières. Ces informations étant souvent incomplètes ou erronées, la planification est chaotique chez le façonnier.
 - Les donneurs d'ordres ont fractionné leurs services (mise au point, apros matières, apros fournitures) qui ont chacun un lien avec leurs sous-traitants, envoient les informations dans le désordre au façonnier qui se retrouve souvent bloqué par manque d'un des composants (cloisonnement involontaire).
 - Le dialogue est dense au niveau des équipes techniques mais faible au niveau managérial. Certains façonniers se plaignent de n'avoir à faire qu'à des n-4, surtout les PME/TPE, d'où un sentiment de dépersonnalisation ressenti par le fabricant.
-
- Si une amélioration se fait sentir depuis 2009, des réunions planifiées pour un bilan annuel restent une attente de la majorité des façonniers.
 - La communication avec les donneurs d'ordres reste le plus souvent non formalisée : peu ou pas de bilan de saison, échanges rares, pas de mesure objective de performance : *Pourtant, on a le sentiment qu'on est noté chez eux.*
 - Les façonniers regrettent le manque de contractualisation et de vision à plus long terme (visibilité moyenne d'environ 3 mois sur les commandes).
 - Bien souvent la communication entre façonniers et donneurs d'ordres souffre d'un cloisonnement des services (difficulté pour recueillir une information fiable, ...).

7. Rapport partenarial avec les donneurs d'ordres

Une question d'équilibre...

❖ La question de la dépendance des façonniers vis-à-vis des donneurs d'ordres est un élément important pour l'équilibre et la pérennité du partenariat. On peut évoquer 3 niveaux de dépendance :

- ❶ **Faible** ➔ Façonnier "remplaçable" facilement par un autre façonnier (concurrent français ou international)
- ❷ **Intermédiaire** ➔ Arguments solides pour envisager la pérennité du partenariat (capacité de production ou des savoir faire rares, maille, pantalon, lingerie...).
- ❸ **Fort** ➔ Le façonnier est incontournable, le plus souvent grâce à une expertise de haut niveau technique et/ou organisationnelle (maîtrise de la matière).

Il est intéressant de constater que ces différents niveaux d'équilibre ne sont pas liés à la taille des entreprises sous-traitantes ni à celle de leurs donneurs d'ordres.

On peut considérer que la moitié de notre panel d'entreprises, pourtant toutes choisies pour leur professionnalisme et leur performance, jouit d'un rapport intermédiaire ou fort vis-à-vis de ses clients. En revanche l'autre moitié de ces entreprises est dans une situation plus fragile.

Il s'agit pour beaucoup d'une domination trop importante d'un seul client : en effet, malgré les progrès survenus depuis la Charte de 2010, plus d'un tiers du panel conserve un portefeuille client non équilibré où un seul donneur d'ordres représente plus de 40 % du CA ou du volume.

8. Situation financière

Des prix bien fixés

Ils tiennent compte de paramètres (internes et/ou externes) tels que :

- Leur connaissance précise de leur point mort et de leur marge
- Leur méthode de fixation des prix (ex: prix différenciés selon la taille des séries, selon le type de service, ...),
- Leur capacité à négocier avec le donneur d'ordres ces prix différenciés : ils n'y parviennent pas toujours notamment pour le bureau d'étude,
- Des prix qui tiennent parfois compte du marché et pas seulement des coûts de revient du sous-traitants

Impactés par ...

- Le niveau global de leur charge de production et sa variabilité,
- L'organisation de la production (flexibilité, nombre d'ateliers, productivité...) et sa capacité à supporter les aléas,
- Le niveau de trésorerie (capacité à investir et/ou à supporter une baisse de facturation sans avoir à emprunter) différente en fonction des groupes (cf. page suivante),

3 niveaux de situation financière :

- ❶ **Fragile/tendue** → trésorerie et rentabilité faibles, situation souvent due à un endettement qui pèse sur la trésorerie et ce malgré une approche commerciale et financière rigoureuse.
(25% de notre panel)
- ❷ **Moyenne** → rentabilité dans la moyenne et trésorerie généralement de 3 à 6 mois.
(50 % de notre panel)
- ❸ **Bonne/excellente** → bonne rentabilité et trésorerie souvent de 1 an, permet l'autofinancement des investissements.
(2 5% de notre panel)

La situation financière n'a pas de lien direct avec les tailles d'entreprises et leurs niveaux d'expertise. Quand la situation financière est bonne, elle permet une prise de risque plus grande, la modernisation de l'outil de production, des investissements technologiques différenciants ...

- ❖ Le coût de la minute (de 0,50 à 0,60€/mn) reste inférieur au coût moyen de la minute de travail de l'industrie manufacturière française (0,62€/mn - source 2013 Eurostat/Coe-Rexecode).
- ❖ Le prix moyen de la minute vendue varie le plus souvent entre 0,50 (sur des produits hypermaîtrisés) jusqu'à 1,25€/mn (75€/heure) pour un service de bureau d'étude, voire + pour des produits ou services spécifiques
- ❖ Cependant les pratiques de négociation sont diverses et génèrent des écarts notables :
 - ❖ AAP avec fixation de prix médians,
 - ❖ prix de façon calculés en référence à un prix de vente (*Je le mettrai en boutique à 1800€, tu ne peux pas me le faire à plus de 300...*)
 - ❖ Écarts parfois de 20 à 30% entre façonniers lors des AAP, selon le niveau des carnets de commandes de chacun.

Points forts/points faibles pour l'ensemble des typologies d'entreprise

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une façon résolument orientée luxe et haut de gamme ▪ Des services complets, de la façon pure à la gestion de licences, en passant par la mise au point des produits, la mise à disposition de « petites mains », la logistique... ▪ Mise au point produits <i>juste du 1^{er} coup</i> ▪ Une performance et des compétences techniques reconnues ▪ Niveau de polyvalence élevé ▪ Compétences stables (turn over très faible) ▪ Un parc matériel bien entretenu (doté de machines spéciales) ▪ Des prix souvent bien calculés ▪ Capacités d'externalisation locale ▪ Un management soucieux de sa GPEC 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les services apportés sont partiels à quelques exceptions près (groupes) ▪ Productivité encore améliorabile en flux tendu ▪ Moyenne d'âge plutôt élevée (47 ans pour 60 % des sous-traitants) ▪ Des partenariats souvent déséquilibrés en faveur des donneurs d'ordres ▪ Une communication vers l'extérieur à améliorer ▪ Absence de veille structurée (marchés, clients, technologies, matières,...) ▪ Action commerciale pourrait être plus structurée ▪ Peu de capacités de délocalisation ▪ Encore des difficultés à promouvoir les métiers et à recruter

Analyse de la situation actuelle - Conclusions

L'évolution de la situation générale

- Malgré un climat général déprimé des affaires, la situation actuelle, contrairement à celle qui avait précédé l'élaboration de la Charte des Bonnes Pratiques en 2010, est une situation très favorable : les ventes des acteurs français de la mode et surtout du luxe se développent à un rythme soutenu en France et à l'international et continuent de tirer la demande pour des produits de mode de très grande qualité et d'un prix élevé où la fabrication française peut être compétitive-malgré des coûts salariaux très hauts.
- En réponse à cette croissance du très haut de gamme et du luxe, de nombreux façonniers français ont su se repositionner grâce à des efforts massifs de formation, sur un niveau de fabrication très élevé, qui leur a permis de résister à la diminution drastique des volumes d'habillement de moyen et de bas de gamme fabriqués en France.
- On constate au sein de cette croissance du luxe et du très haut de gamme, un besoin d'exceptionnel sur le marché de plus en plus fort qui tire les volumes des marques de grand luxe vers des produits de plus en plus sophistiqués et où une façon de très haut niveau peut être valorisée.

- Cependant, la concurrence internationale des marques crée une tension de plus en plus forte sur les prix d'entrée de gamme de chacune des marques à tous les stades des filières. Cette tension rend inéluctablement le climat et les relations plus difficiles *Chacun essaie d'arnaquer l'autre sur ce que l'on ne voit pas* (donneur d'ordres)
- Un besoin de stimuler la consommation en permanence → une accélération des collections : en moyenne 6 collections par an : *un calendrier de folie* (donneur d'ordres) qui occasionne un stress constant et le besoin de partenaires fiables et hyper réactifs
- Des commandes de plus en plus tardives des directions de production qui doivent attendre les réactions des 1ères ventes avant de s'engager : à toutes les étapes une marge d'erreur qui s'amenuise et accroît les risques d'accidents dans le processus productif
- Des livraisons de tissus notamment italiens de plus en plus aléatoires liés aux commandes tardives ; en outre : *il existe de grands criminels sur la place italienne qui présentent des produits qui ne sont pas mis au point et qui sont livrés en retard.*(donneur d'ordres).

Des savoir-faire techniques répartis dans la filière

- Certaines marques de haut de gamme, voire très haut de gamme et luxe, ont externalisé une partie de leur savoir faire technique
- Les ordres se trouvent souvent dispersés surtout entre studio et direction de production
 - Des dossiers techniques et autres documents de qualité insuffisante
 - Des façonniers contraints de mettre les moyens en interne pour corriger (BE)
 - Un point de passage du relais entre le donneur d'ordres et le façonnier variable et aléatoire
 - Une situation floue qui brouille la vraie valeur des coûts de bureau d'étude générés chez le façonnier
- Un besoin de se simplifier la vie en confiant davantage de responsabilités à ceux en qui on a confiance : moins de fournisseurs, plus fiables

Des conditions de compétitivité plus dures pour les fabricants français

- Une capacité de production considérée par beaucoup de donneurs d'ordres comme limitée, avec un outil industriel aujourd'hui adapté aux petites-moyennes séries (10 à 1 000 p) plus qu'aux grandes séries.
- Une montée de la qualité de leurs voisins (surtout Portugal, Europe de l'Est) et la faiblesse des prix italiens
- Un écart grandissant au niveau du coût du travail en général entre la France et ses concurrents
- Aujourd'hui une situation -équilibrée entre offre et demande, parfois favorable aux fabricants
- Une difficulté à renouveler un personnel vieillissant : âge moyen, attractivité de la profession, raréfaction des filières de formations initiale.

Les écarts constatés entre offre et demande

Attention : les attentes, satisfactions et insatisfactions sur lesquelles se fondent ces écarts ont été exprimées par les donneurs d'ordres vis-à-vis de leurs sous-traitants en général et par les sous-traitants vis-à-vis de leurs donneurs d'ordres en général. Il ne faut donc en aucun cas mettre ici en regard les 2 panels de répondants. Plus spécifiquement les insatisfactions exprimées par les donneurs d'ordres ne s'adressent pas aux sous-traitants qui ont participé à cette étude des bonnes pratiques mais bien plutôt aux autres.

- Au niveau des prestations offertes par les façonniers français les donneurs d'ordres s'estiment globalement satisfaits
- Des attentes insatisfaites de service chez les étrangers
- Les délais de production sont jugés bons mais les fabricants pourraient améliorer leur réactivité sur les contretypes et têtes de séries (4 jours évoqués comme maximum)
- Matériels et équipements : des critiques notamment de ceux qui privilégient surtout l'étranger : peut être une certaine manière de se déculpabiliser
- Mais en général les donneurs d'ordres sont conscients des besoins d'investir de leurs fabricants (matériels par exemple), et sont parfois prêts à les y aider.

Pour favoriser le maintien d'une sous-traitance française

- Pour que les donneur d'ordres continuent à faire le choix de la France, *il faut leur donner envie de travailler avec les fabricants français* (sic un expert)
 - Renforcer la connaissance des possibilités offertes sur le territoire : certains savoir-faire enterrés à tort (maille notamment); promouvoir la plateforme des façonniers
 - Favoriser la solidarité de filière : entre donneurs d'ordres, entre sous-traitants, entre sous-traitants et donneurs d'ordres
 - **Optimiser l'efficacité de la filière de la sous-traitance et des relations entre acteurs : + d'avantages et – d'inconvénients pour tous**

Optimiser l'efficacité de la filière de la sous-traitance

- Renforcer la compétitivité des sous-traitants français
 - Management stratégique ; vision, proactivité, commercial
 - Relationnel clients et prospects, notamment étrangers et créateurs
- Favoriser l'élargissement des prestations des façonniers afin qu'ils puissent répondre positivement aux demandes des donneurs d'ordres, notamment en matière de :
 - Sourcing et achats matières et fournitures
 - Optimisation de production, bureau d'étude et bureau des méthodes
 - Gestion de la production globale : France et délocalisée
 - Gestion des commandes de 1 à des milliers de pièces par ordre de fabrication
 - Logistique aval (livraisons aux points de vente par exemple).

Pour favoriser le maintien d'une sous-traitance française

- Favoriser l'émergence de jeunes marques pour pérenniser dans les décennies à venir les succès des marques françaises d'aujourd'hui.
- Améliorer l'environnement de la filière :
 - Renforcer l'impact du Made in France, contrôle, défense, promotion
 - Promouvoir les dispositifs de soutien et de formation
 - Tenter d'optimiser le contexte législatif (législation au-delà de 49 emplois, reprise d'entreprises etc.)
 - Encourager toute mesure d'allègement des charges salariales (CICE,...)

Les bonnes pratiques constatées

Les bonnes pratiques se répartissent autour de thèmes majeurs :

Des thèmes spécifiques aux sous-traitants :

- Le savoir-faire de management : vision, proactivité et GRH
- La capacité de gestion : coûts, prix, marges
- La réactivité des diverses prestations

performance et
compétitivité
intrinsèques



Et des thèmes partagés entre sous-traitants et donneurs d'ordres :

- Les partages d'informations
- L'équilibre du pouvoir de négociation : prix et facturations
- La gestion et le suivi de la relation
- La qualité humaine de la relation
- L'équilibre des positions et des engagements

Pour les façonniers

Le savoir-faire de management : vision et proactivité stratégique

- Même dans l'incertitude des commandes à plus de 3 mois, avoir une vision de son business modèle et de son portefeuille d'activités : ne pas se laisser piloter de l'extérieur
- Identifier les clients « cibles » et se donner les moyens de les « accrocher »
- Etre prêt à se séparer des clients qui fragilisent la performance et la pérennité de l'entreprise

Certains donneurs d'ordres se font abandonner par leurs sous-traitants : les donneurs d'ordres doivent comprendre que c'est utile de ne pas être blacklisté par ses fournisseurs (expert)

Pour les façonniers

Le savoir-faire de management : veille et proactivité commerciale

- Garder un contact régulier avec les évolutions de tous ordres du marché : tissus, prix, style en visitant les points de vente de la cible clients, les salons de tissus et fournitures, en se tenant au courant des évolutions de matériel
- Se cultiver en matière de textiles pour offrir de nouvelles solutions d'approvisionnements textiles et pousser les donneurs d'ordres et créateurs vers des fournisseurs non seulement créatifs mais fiables

La première chose, c'est leur savoir-faire, leur capacité à s'adapter aux évolutions de nos produits, leur capacité à travailler des tissus sophistiqués. Certains même demandent à essayer des nouveautés parce qu'ils manifestent vraiment une envie de progresser.

- Proposer à ses clients des améliorations de la relation : se charger de nouvelles prestations, optimiser les services rendus grâce à des rencontres entre techniciens,...

Pour les façonniers

Le savoir-faire de management : visibilité

- Etre présent sur les salons, notamment à l'international UK, Europe (French Fashion Days à Londres par exemple)
- Proposer un site internet attrayant et bilingue
- Disposer d'une capacité linguistique d'accueil et une équipe technique formée

En plus du Made In France, je vais aux French Fashion Days depuis 6 ans et mon site internet est en anglais

Participer au Made in France crée des contacts

- Présenter les savoir-faire dans les salons : *des échantillons à montrer qui ne seraient pas forcément des vêtements conçus par eux mais des morceaux avec de jolis tissus et des finitions extrêmement raffinées ou alors des vêtements avec des coupes simples mais des finitions magnifiques*

Pour les façonniers

La capacité de management : mobilisation des RH

- Mobilisation des personnels grâce à des salaires supérieurs au SMIC, des systèmes d'intéressement : *Quand j'ai besoin d'une opératrice un samedi pour aider à la préparation d'un défilé dans une maison, je n'ai pas de problèmes. Alors oui mes tarifs sont plus élevés mais mes filles sont disponibles et ça a un coût.*
- Amélioration des conditions de travail : *j'ai investi dans une climatisation, nous avons refait les locaux pour les rendre plus accueillants pour le personnel et pour les visiteurs.*
- *Certaines maisons jouent le jeu, j'aime emmener mes filles dans les défilés*
- Réussir à contenir son taux d'absentéisme en deçà de 3 % hors longues maladies et maternités

Pour les façonniers

La capacité de management : recruter, former et préserver ses compétences

- Anticiper ses départs en retraite et mener une politique active de recrutement *Pour trouver de nouvelles recrues, je prends beaucoup de stagiaires, des BAC pro confection, des BTS,...*
Moi je recrute grâce aux Préparations Opérationnelles à l'Emploi que je fais suivre par un contrat de pro et des CQP, ça me donne le temps de les former avec un organisme et mes formateurs internes
- Gérer ses compétences et sa polyvalence et mettre en place des plans de formation *J'ai un tableau de polyvalence remis à jour régulièrement, il me permet de définir les actions de formation nécessaires.*
J'ai mis en place un tableau qui me permet de repérer toutes les compétences à transférer pour ne pas prendre de risque
- Mettre en place une démarche de formation de formateurs en interne
- Mettre en place un recueil des pratiques en piquage et hors piquage

Pour les façonniers : après le management, la gestion

La capacité de gestion : coûts, prix, marges analysées

- Maîtriser les prix de revient au plus fin, par longueur de séries et prestation fournie
- Connaître son point mort, son coût minute
- Connaître les marges par article, par type de prestations, par longueur de séries : savoir sur quelles commandes on est très ou peu compétitif
- Connaître les marges par client
- Définir un taux de charge maximum par client
- Etablir des prix de vente : appréhender les objectifs prix de ses clients et les intégrer dans son approche tarifaire pour préserver sa marge globale
- Dégager un résultat net minimal de plus de 5 voire 8% pour conserver les capacités d'investissement (notamment matériel)

Pour les façonniers également, la réactivité

La réactivité des diverses prestations

- Pour la mise au point des articles , les prototypes, les modèles de défilé : souvent un maximum de 4 jours

La mise au point de mes articles balnéaires est faite en 24h avec un respect des délais annoncés à 100% et une seule soumission

Concernant la mise au point de produits de luxe féminins pour mes produits structurés, 48h à 5j pour la mise au point en fonction du degré de complexité.

- Pour la fabrication
Je respecte mes dates de livraison à 95%. Je fabrique des séries de 10 à 1000 pièces avec des séries moyennes à 170 pièces. Je les livre en 4 semaines respectées à 100% grâce à des ajustements hebdomadaires de mon plan de livraison.

Mes séries de 30 pièces en moyenne (je prends des séries de 1 à 120 pièces) sont livrées en 4 semaines imposées par le client. Je respecte ses délais à 85% environ

Entre façonniers et donneurs d'ordres

La confiance et le partage d'informations

- Echanger (demander et donner) des informations sur la manière dont le client évolue, dans la limite évidente de la confidentialité nécessaire, selon la structure des donneurs d'ordres :
 - succès commerciaux du client, notamment habillage
 - nouveaux actionnaires rendus publics, nouveaux objectifs de positionnement, de marges, principes de sourcing
 - nouveau DA recruté, son style, ses matières clés, ses particularités
 - positionnement sur de nouveaux marchés avec de nouvelles spécificités
 - évolutions de la pression sur les prix du marché
- Brainstormer sur la manière de mieux travailler ensemble, nouvelles prestations,...
- Pour le donneur d'ordres : situation du façonnier, investissements en vue, recrutements, performances commerciales

L'équilibre du pouvoir de négociation : prix et facturations

- Ne pas hésiter à facturer / payer ce qui est demandé, commandé ou induit en s'appuyant sur des chiffrages précis, des abaques clairs sur les tailles de séries :
*Quand le sous traitant a un barème on le prend
Il vaut mieux aborder le client avec une grille tarifaire. Cela évite les surprises en cours de route, par exemple une intervention sur un patronage qui n'est pas en phase avec le proto. Si il y a une grille tarifaire clairement établie au début, le façonnier peut facturer. Sinon le rapport de force fera que le façonnier gardera le coût pour lui. (façonnier)*
- Avoir conscience que l'on vend et achète un service (pas des produits) et demander à ce qu'il soit rémunéré
*Je fais travailler mes ouvrières n'importe quand et mes clients savent que cela coûte cher et le paient
On a besoin d'eux pour réaliser les collections car depuis la charte les fabricants ont le droit de dire je ne réaliserai des prototypes que si j'ai des commandes de collection.*

- Connaissant les coûts et les charges de leurs façonniers français, de nombreux donneurs d'ordres n'appliquent pas les mêmes taux de marges sur les fabrications françaises et les autres
- Demander / proposer des avances pour les achats tissus, fournitures etc.
- Etre clair lors de la négociation sur qui va payer : les livraisons express, le recours au bureau d'études prévu ou non, compenser les problèmes de retard de livraisons, de qualité matières, stockage produits finis etc.
- Du côté des créateurs la logique de partenariat est inverse :

On fait très attention à payer nos factures à l'heure, on doit les bichonner pour qu'ils nous gardent. On essaye de leur prémâcher le travail, on fait sans doute des choses qui dépassent ce que l'on attend de nous mais on travaille sur les plannings de production, on fait des supers fiches techniques et on essaye de bien travailler l'attachement qu'ils vont construire avec notre marque. (Créateur)

Enrichir le partenariat entre donneurs d'ordres et sous-traitants français

- Demander / proposer chaque fois que possible des optimisations avant l'industrialisation
Si on ne donne pas de conseil, on vend de la minute
- Trouver le juste équilibre pour chaque client entre le respect absolu de la vision du créateur et l'industrialisation du produit, en faisant attention à ne pas faire de sur-qualité qui risque de mettre le fabricant hors coût
- Impliquer les façonniers sur les choix de matière : au moins a posteriori, lors du bilan dans un premier temps, afin que ces derniers puissent suggérer des voies d'amélioration

Entre façonniers et donneurs d'ordres

Limiter l'incertitude

- Communiquer des premiers plans de charges tout en reconnaissant qu'à l'arrivée les écarts peuvent être assez forts d'une saison à l'autre selon le mix de la collection et des achats : un nouvel équilibre dans la maille, plus de structuré, moins de flou...

*Pour chacune usine, on garantit qu'on va leur donner X dessins. Pour qu'ils puissent s'organiser on leur fait des prévisions de vente
On mixe les grandes et petites séries pour chacun pour lisser la production*

Organiser sa capacité de réaction

En ce qui concerne l'annualisation, les sous-traitants ne travaillent pas forcément en concertation avec les besoins de leurs clients : par exemple, pourquoi certains font ils de l'annualisation en novembre ?

Gérer l'efficacité de la relation au quotidien

- Mieux coordonner ses services afin de fournir un dossier cohérent au façonnier
 - Des documents techniques clairs et justes
 - Des patronages bien faits, sans erreurs
 - Un interlocuteur unique compétent et décisionnaire dédié de chaque côté
 - Des demandes écrites à tout moment
- Suivre au plus près les aléas de la commande , convenir de points d'avancement périodiques
 - Menaces de retards de tissus ou autre aléa
 - Réagir vite aux questions posées des deux côtés

Grâce à la charte, on a pris conscience de l'importance de les prévenir et on a introduit une relation plus mature.

Gérer l'efficacité de la relation de manière régulière

- Tirer les leçons de la saison : bilan oral et écrit systématique (prôné par la charte mais pas encore généralisé)
- Etablir un bilan de la saison en présence du responsable, au mieux, formaliser par écrit l'appréciation de la performance du sous-traitant et la qualité des éléments mis à sa disposition par le donneur d'ordres

Entre façonniers et donneurs d'ordres

La qualité humaine de la relation

- Une gestion centralisée, professionnelle, rationnelle

il faut que ce soit les équipes en charge de la production qui gèrent le contact avec les fabricants. Si ce sont les personnes des studios, nous (à la Direction de Production) on ne sait rien de ce qui se passe en industrialisation et après on a un mal fou à rattraper les dossiers.

- Savoir rendre un service professionnel qui est perçu aussi comme personnel , savoir dépanner son client, aide beaucoup à améliorer la qualité de la relation
- Soigner un accueil sympathique, des locaux agréables, propres, modernes
A l'étranger les sous-traitants viennent vous chercher à la gare, vous offrent un espace de travail avec connexions wifi, prévoient de quoi déjeuner, en France on n'a pas ça...
- Favoriser une vraie relation aussi entre le responsable de production - la personne clé chez le sous-traitant - et son client, mais aussi plus largement avec une équipe motivée et responsabilisée :
On apprécie de rencontrer des équipes motivées, du personnel sincère
- Le partage des succès, des échecs de ventes, des modèles fabriqués
Dans l'atelier on affiche les photos des pages de magazines avec nos modèles
- Des invitations aux défilés : *pas que pour le patron on en envoie 3 en général*

Entre façonniers et donneurs d'ordres

- **La qualité humaine de la relation : le best of des donneurs d'ordres**

-Dans tous nos métiers on aime réunir nos partenaires durant une journée en groupe et on leur présente nos évolutions. On fait ça une à deux fois par an et tous nos partenaires apprécient beaucoup cette notion d'échange collectif.

-Nos sous-traitants viennent nous voir quand ils ont des problèmes. Assez récemment on a réussi à trouver une solution pour l'un d'eux qui voulait passer la main.

- On considère que nous avons de bons interlocuteurs qui ne dépendent pas de nous, qui prennent des initiatives, nous proposent de bonnes alternatives donc on est assez fiers de nos fournisseurs et on considère que l'on devrait dire merci à nos fournisseurs.

Entre façonniers et donneurs d'ordres

L'équilibre des positions et des engagements

- Signer des contrats de charges annuels ou pluri annuels
- Respecter un % maxi de 30% du CA par client sauf contrat spécifique de long terme
- Mettre en place un véritable engagement contractuel : garantie de charge en minutes incluant une variabilité liée à la performance du façonniers (clairement évaluée sur délais, ponctualité, conformité à la demande,...) et aux données commerciales (ajustements des engagements au regard des évolutions des prévisions de ventes)
- Laisser ses façonniers totalement libres de leurs choix de clients complémentaires
- Signer des engagements de charges ou de trésorerie spécifiques en cas d'investissement du façonnier qui intéresse le donneur d'ordres.

- Quand les besoins du donneur d'ordres changent, essayer de lisser les impacts négatifs sur les sous-traitants

On essaie de redistribuer les quantités au mieux

J'appelle mes confrères (du groupe) pour demander qu'ils chargent tel ou tel sous-traitant que j'ai des problèmes à faire travailler cette saison

- Autoriser le recours à des sous-traitance de second rang en transparence ou non, de la gestion délocalisée connue du donneur d'ordres
- Laisser en général le fabricant libre de sa gestion : ne pas exiger de connaître ses coûts minutes etc.

L'autodiagnostic

<http://soustraitance-habillement-autodiagnostic.e-street.fr/>

Un outil ambitieux ... mais réaliste pour optimiser les performances de la sous-traitance

Plusieurs fonctions complémentaires :

Se positionner

- Permettre à chaque sous-traitant d'évaluer ses performances et les suivre dans le temps
- Evaluer sa position par rapport à tous les autres répondants enregistrés sur tous les critères de bonnes pratiques
- Permettre à chaque sous-traitant et à chaque donneur d'ordres d'évaluer ses pratiques relationnelles

Détecter

- Permettre aux sous-traitants de détecter leurs gains potentiels de compétitivité
- Permettre aux sous-traitants comme aux donneurs d'ordres de détecter où ils peuvent optimiser leurs pratiques

Recenser et analyser

- Offrir à tous une meilleure connaissance du secteur et des acteurs : offres et demandes de prestations, performances, relationnelles
- Suivre ces évolutions dans le temps

Facteurs clés de succès de l'outil :

Confidentialité

- Un hébergeur sécurisé : prestataire extérieur à la profession géré par le DEFI
- Un accès limité pour les acteurs : envoi d'un code secret à ceux qui le demandent
- Un accès anonyme avec seul re-contact possible via une adresse mail
- Une procédure anonymisée de récupération d'identifiants et mots de passe si besoin
- Un minimum de 5 répondants pour consultation des statistiques par familles

Rapidité et facilité d'usage

- Un temps total de réponse de 20 minutes
- Une possibilité de s'interrompre et de reprendre plus tard
- Un test découpé en 3 chapitres qu'on peut faire en même temps ou non : diagramme d'état des lieux et performance intrinsèques à recevoir à chaque chapitre complété, mais positionnement relatif aux autres à recevoir à la fin des 3.

Bénéfices pour le sous-traitant

- Un diagramme de performance qui apporte des pistes de recommandations et un renvoi à la page concernée du Guide des Bonnes Pratiques
- Un benchmark qui permet de prendre de la hauteur sur sa position et de se voir plus objectivement face notamment aux demandes des clients
- Un meilleur pouvoir de négociation vs les clients

Bénéfices pour le donneur d'ordres

- Moindre du fait du rapport de force existant mais :
- Objectivise la position du Directeur de Production pour justifier ses positions prises vs sa hiérarchie

Bénéfices pour la filière

- Un outil de connaissance, de suivi et de dialogue pour le CSF et la DGCIS et les acteurs concernés : GFF, Fédération Couture...
- Une prise de conscience renforcée de l'existence et de l'importance de cette filière.