

Le R3ilab veut susciter l'audace industrielle

Le réseau de l'innovation matérielle a organisé une conférence sur les défis et les mutations qui s'imposent à la filière textile-habillement.



La table ronde sur les «audacieuses industries».

De gauche à droite : Olivier Fournier (directeur général gouvernance et développement des organisations d'Hermès), Daniel Harari (directeur général de Lectra) et Frédéric Biousse (dirigeant d'Experienced Capital Partners).

VOILÀ quinze ans que le R3ilab (ex-R2ith) remplit son rôle d'agitateur d'idées au service de la filière textile, mode et des industries des matériaux souples. Outre de faciliter des rencontres «improbables» entre industriels, créatifs et chercheurs avec ses différents programmes (une vingtaine depuis ses débuts), le réseau de l'innovation immatérielle aime à éclairer régulièrement les professionnels en organisant des brainstormings géants. Au début de l'été, l'amphithéâtre du centre de conférences Mendès-France de Bercy a accueilli près de 300 participants, venus écouter et échanger avec les invités de tables rondes sur la thématique des «audacieuses industries» et des «défis et mutations qui s'imposent à l'univers industriel : environnement, compétitivité, innovation dans les modes de conception et de production».

Des sujets complexes sur lesquels ont planché notamment un centralien, un polytechnicien et le dirigeant d'un grand groupe de luxe. Soit, en l'occurrence, Frédéric Biousse, l'ex-cofondateur-dirigeant du groupe Smcp (Sandro, Maje, Claudie Pierlot) et aujourd'hui à la tête du fonds Experienced Capital (Ecp), Daniel Harari, le directeur général de Lectra, enfin Olivier Fournier, le directeur général gouvernance et développement des organisations d'Hermès. Tous excellents communicants, l'exposé n'en a été que plus lumineux.

Savoir s'adapter

Selon Frédéric Biousse, «l'audace est aujourd'hui de savoir s'adapter dans un monde qui change rapidement». Lui qui, avec son compagnon de route Elie Kouby, a su contribuer successivement à la réussite de Comptoir des cotonniers puis de Smcp, et qui accompagne au-

jourd'hui des marques prometteuses comme Balibar, Sœur, Maison Standards ou Sessun, explique s'être inscrit de façon «hyper-instinctive» dans les changements de consommation qui traversent le marché «à peu près tous les cinq ans». Après avoir assisté, au début des années 2000, à la montée en puissance en régions de la mode, jusqu'alors plutôt l'apanage de la capitale, il a observé, à partir de 2005, l'accélération des enseignes de milieu de gamme comme Zara et l'éclosion parallèle du luxe abor-

dable. Le luxe a, pour sa part, pris le chemin inverse, en adoptant un positionnement «stratosphérique». Dès 2010, une véritable consommation masculine de mode, calquée sur celle de la femme, est apparue. Depuis 2015, le phénomène nouveau est l'arrivée «d'une quête de sens» de la part des consommateurs. «On n'achète plus un produit mais une façon d'être, on se définit par ce qu'on consomme.» Frédéric Biousse est persuadé que «le marketing est mort» et que les clients veulent aujourd'hui «la transpa-

rence». «Ce qui marche avant tout, c'est l'histoire vraie d'une personne qui incarne la marque.»

Le spécialiste cite deux exemples parfaits à ses yeux, pourtant très différents, de story-telling réussi. Soit celui du groupe Hermès, ayant su allier «savoir-faire, artisanat, qualité, émotion et une vraie popularité». Et dans un tout autre registre, celui du Slip français (accompagné par Ecp), dont le fondateur, Guillaume Gibault, correspond au portrait-robot des entrepreneurs que son fonds souhaite accompagner. Ce profil, qui se doit d'être «modeste, ambitieux, courageux», est d'ailleurs le critère jugé le plus important par les dirigeants d'Ecp lorsqu'ils sélectionnent un dossier. Les autres éléments retenus étant «la transparence» en termes de produits comme de distribu-

tion. Selon Olivier Fournier (Hermès), l'«audace» innovatrice est présente tout au long de l'histoire du sellier. «Il s'agit parfois d'innovations simples, nées d'un détournement.» Parti en 1914 aux États-Unis, le petit-fils du fondateur en est ainsi revenu avec l'idée d'appliquer à un modèle de sac la fermeture à glissière (réservée outre-Atlantique aux capotes de voiture). Un siècle plus tard, Véronique Nihanian, la directrice artistique du prêt-à-porter masculin, détourne pour certaines de ses créations une toile de bâche très légère. Mais l'«audace la plus forte», aux yeux du dirigeant, réside peut-être dans «le développement de l'emploi en France», à travers les manufactures (notamment de maroquinerie) que le groupe ouvre régulièrement. Avec à la clé un long cursus de formation interne (jusqu'à trois ans pour les sacs), les écoles ad hoc ayant disparu dans la plupart de ses métiers. En 2016, sur les 450 personnes recrutées en France par Hermès, la majorité étaient des artisans du textile et du cuir.

Refus de délocaliser

Daniel Harari a aussi fait le pari du «Made in France» pour Lectra. Dans les années 90, l'entreprise se trouve au bord de la faillite, mais il refuse de délocaliser en Chine, malgré les demandes insistantes de ses actionnaires de l'époque. Dix ans plus tard, Lectra est le numéro 1 mondial des solutions technologiques intégrées pour le textile dans la mode. Et



Une rue de Shanghai en Chine. Lectra investit fortement en Chine, car le pays devrait être le premier acheteur de vêtements au monde à l'horizon 2025, avec des consommateurs de plus en plus exigeants sur la qualité.

il l'est aujourd'hui dans le secteur de l'automobile. Le groupe est présent dans une centaine de pays. Afin de s'adapter à un monde en mutation permanente, il cherche à anticiper les tendances profondes. Il croise ses propres enquêtes avec la littérature existante. Quatre «méga-tendances» ont ainsi été détectées par *Lectra* : l'avènement des millennials, la digitalisation de toute la chaîne, de la création au consommateur, l'émergence de l'industrie 4.0, enfin la mutation de l'économie chinoise.

Daniel Harari évoque ainsi le plan «*Chine 2025 pour l'industrie 4.0*», très ambitieux et doté de 1 milliard de yuans (130 millions d'euro) et qui s'affirme comme un véritable défi pour nos propres industries. La Chine est d'ailleurs déjà capable de sortir «des produits d'une qualité même supérieure à ceux qu'on fabrique en Europe». Elle «se transforme en pays extrêmement performant. Même si les coûts de fabrication y sont désormais aussi élevés qu'aux Etats-Unis et plus que 11% inférieurs à ceux de l'Allemagne et 20% à ceux de la France». Paradoxe du plan 2025 : il «ouvre aussi un marché de consommateurs plus exigeants». «Nos équipes en Chine sont les mieux payées au monde !» souligne au passage Daniel Harari. Les acteurs français peuvent donc continuer d'y voir un marché très prometteur. «A l'horizon 2025, prophétise le dirigeant, qui se fonde sur une étude de Wazir Advisor, il se vendra davantage de vêtements en Chine (avec 26% de part de marché) qu'en Europe (21%) et aux Etats-Unis (14%).» De nombreux produits premium y figureront, une catégorie pour laquelle les marques européennes, en particulier françaises, continuent de bénéficier d'une

note d'amour certaine. La force de l'industrie hexagonale pour l'avenir sera justement de pouvoir combiner sa «mode» – fortement liée à la notion de création (et pas seulement à une mission «fonctionnelle», selon l'approche plus anglo-saxonne) – à la technologie.

Aux yeux de Daniel Harari, l'industrie 4.0, qui s'imposera dans les dix à vingt ans à venir, est «l'occasion unique de remettre en cause la façon d'aborder les choses» dans l'Hexagone. En attendant, les investissements privés dans les systèmes *Lectra* «se comptent aujourd'hui en millions d'euros au Bangladesh, quand les Français hésitent à mettre 100.000 €. La France et l'Europe prennent beaucoup de retard dans la mise en place des nouveaux moyens technologiques», juge le spécialiste. Or l'enjeu est de taille : les millennials ont des exigences de personnalisation, des demandes collaboratives que n'avaient pas leurs aînés. Les clients les plus avancés de *Lectra* sont déjà capables de fabriquer un costume sur mesure en... une à huit heures.

Les chefs d'entreprise du Vieux continent auront-ils l'audace de relever le défi ? Certains l'ont déjà fait. Chez eux, le délai demandé entre le premier coup de crayon d'un vêtement et sa disponibilité en magasin est inférieur à huit jours. Mais la balle n'est pas seulement dans le camp des industriels, estime Daniel Harari. Il en appelle à battre en brèche un discours anti-patrons qui a encore un peu trop cours à son goût en France. Une «révolution» dont on ignore ce qu'en aurait pensé Danton, qui préconisait déjà, il y a plus de deux siècles, «de l'audace, encore de l'audace, toujours de l'audace».

SOPHIE BOUHIER DE L'ÉCLUSE ●

L'administration complique le crédit d'impôt

DE l'audace, l'administration fiscale en manquerait encore quand il s'agit de se pencher sur l'utilisation du crédit d'impôt recherche (permettant de déduire les dépenses de recherche fondamentale ou de développement expérimental), ainsi que sur sa déclinaison plus adaptée à la filière textile-habillement-cuir, le crédit d'impôt collection (portant sur les dépenses relatives à l'élaboration des collections). Frédéric Biousse (*Ecp*) rappelle ainsi son expérience malheureuse qui remonte à l'époque de l'aventure *Smep*. «Nous avons eu une dizaine de contrôles fiscaux sur l'usage que nous faisons de ces deux crédits d'impôt.» Il ne s'est ensuivi aucun redressement, mais beaucoup de temps et d'énergie perdus. Le dirigeant avait alors écrit au ministre de l'Economie (et du Redressement productif) de l'époque, Arnaud Montebourg. La seule réponse obtenue avait été celle de la directrice de l'administration fiscale... et ce pour défendre ses troupes. «L'administration gangrène le système en France», estime Frédéric Biousse, qui relève une différence de culture importante entre les pays anglo-saxons, où la volonté politique est mise au service de l'entrepreneuriat, et l'Hexagone, où une volonté politique affichée n'est pas toujours suivie d'effets...

Elisabeth Ducottet, coprésidente du *R3ilab* et également codirigeante du groupe *Thuasne*, estime, pour sa part, que la

problématique du crédit d'impôt recherche, «qui s'arrête à l'innovation technologique, montre que l'innovation qualitative fait peur, parce qu'elle est difficile à quantifier». Cette retenue s'avère d'autant plus dommageable pour l'industrie, comme le souligne Nelly Rodi, l'autre coprésidente du *R3ilab* et fondatrice éponyme du fameux cabinet de tendances, «que les fonds destinés au crédit d'impôt recherche ne sont pas utilisés dans leur totalité. Et ce pour de multiples raisons, parmi lesquelles la complication des dossiers à remplir pour les Pme». Elle invite du coup les pouvoirs publics à simplifier ces démarches et à mettre le frein sur les contrôles intempestifs. Lancé dans le saint des saints, soit à Bercy même, le message sera-t-il reçu ?

S.B.E. ●

Elisabeth Ducottet (à gauche) et Nelly Rodi. Les deux coprésidentes du *R3ilab* invitent les pouvoirs publics à simplifier les démarches pour accéder au crédit d'impôt recherche et à mettre le frein sur les contrôles intempestifs.



Audacieuses Industries
R3ilab et DGE
Bercy, le 5 juillet 2017

apparelsourcing

PARIS



SALON
EUROPÉEN
#1 DE SOURCING
MONDIAL
EN HABILLEMENT
PARIS
18-21 SEPT., 2017



Lundi-Jeudi
Paris Le Bourget®, France
Badge gratuit en ligne
www.apparelsourcing.messefrankfurt.com

messe frankfurt