Boutique Maison Kitsuné. Le label qui mixe mode, musique et restauration est un modèle de développement. Il n'a pas été freiné par la pandémie en s'appuyant sur deux piliers, la digitalisation et la Chine. *DR*

Comment inventer l'avenir après l'épreuve du covid ?

UNE PREMIÈRE SÉRIE D'ÉCHANGES organisés par la filière mode pour anticiper le futur permet d'esquisser des pistes. L'expérience vécue de la pandémie jouera un rôle clé.

Que restera-t-il du covid-19 dans les entreprises lorsque celui-ci aura – enfin – disparu des radars ? Lors de la première session d'interventions prospectives *Mutation(s)*, organisée par le *R3ilab* (réseau de l'innovation immatérielle) et axée autour du thème *«les cartes rebattues»*, Elisabeth Ducottet, la coprésidente du *R3ilab* et Pdg de *Thuasne*, a souligné la difficulté extrême de ce nouvel exercice d'anticipation, à l'heure d'une *«visibilité réduite»* et d'une *«volatilité»* extrême, avec *«des choses qui changent tous les jours»*.

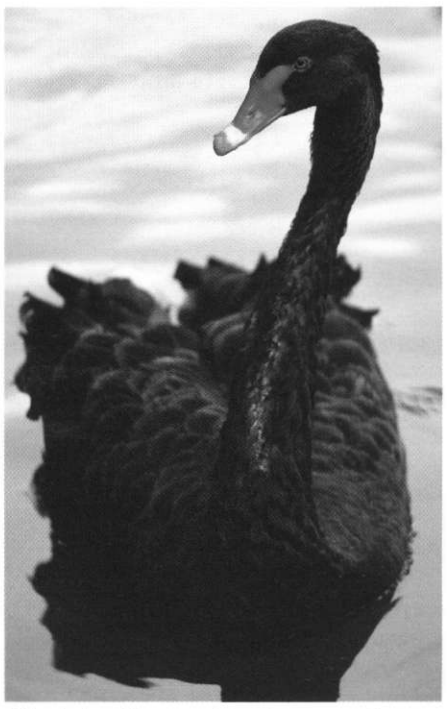
En guise de *«lanterne pour éclairer notre avenir»*, elle propose de s'appuyer sur *«notre expérience à tous»*, celle accumulée depuis le démarrage de la pandémie, riche en termes de *«solidarité, imagination, agilité, adaptation»*, mais aussi de *«cohésion avec les pouvoirs publics»*. *«Nous avons tous traversé des expériences extrêmement singulières et il s'agit aujourd'hui de s'intéresser à la façon dont celles-ci peuvent continuer de servir.»*

Or, c'est justement la vocation du *R3ilab* que de *«partager des expériences et de trouver des solutions»*, a rappelé Nelly Rodi, l'autre coprésidente du réseau et fondatrice du cabinet de tendances du même nom. En 2011, le *R3ilab* avait imaginé des scenarii 2020 pour aider les entreprises à se préparer au futur, puis en 2018 des scenarii 2030. Et alors que *«les consommateurs d'aujourd'hui n'ont plus rien à voir avec ceux d'il y a deux ans»*, *«les entreprises doivent quitter la posture de résilience pour se réinventer»*.

Cygne, méduse et éléphant noirs

«Il est parfois plus difficile de se projeter à deux mois qu'à 30 ans», admet Elisabeth Grosdhomme. Elle y voit cependant une bonne nouvelle : *«on a encore la liberté d'agir !»*. La directrice générale de la société d'études et de conseil *Paradigmes et caetera*, dédiée à la prospective et l'innovation, suggère de préparer l'avenir en tenant compte d'une classification animale opérée par les militaires britanniques. Celle-ci part de «la théorie du cygne noir» du statisticien Taleb, qui correspond à la survenue d'un événement totalement imprévisible. *«Or, tel n'a pas été le cas pour la crise du covid-19»*, alors que l'Organisation mondiale de la Santé avait averti depuis des années qu'il fallait s'attendre à la survenue d'une pandémie. D'où l'intérêt de réaliser une veille de son environnement, à l'instar de celle menée par le *R3ilab*.

Deuxième animal, «la méduse noire» renvoie, à l'image de ses longs filaments invisibles et urticants, *«aux conséquences inattendues en cascade d'un événement qui a, lui, été bien identifié»*. La pandémie s'inscrit dans un tel cas. L'antidote recommandé est alors d'*«élaborer des scénarios, de se poser des questions»* à partir de la survenue de l'événement pour se prémunir des suites.



Faire de la veille pour éviter le cygne noir. Les participants au séminaire se sont appuyés sur la théorie du cygne noir du statisticien Taleb, qui évoque la nécessité de faire de la veille pour faire face à un événement imprévisible. *Gabriel Bouys*

Enfin, «l'éléphant noir» incarne *«un événement bien identifié (par exemple le changement climatique), ainsi que ses conséquences»*. Mais face à celui-ci, l'entreprise concernée ne fait rien, un peu comme face à ce tabou de l'«elephant in the room» (l'éléphant dans la pièce) selon l'expression anglaise, que tout le monde voit mais occulte. Parmi les éléments paralysants, peuvent figurer *«l'inertie d'une structure ou de sa gouvernance»*, *«le refus du conflit»* ou *«un contrat de longue durée qui coince une entreprise avec telle ou telle technologie»*. Dans ce troisième cas de figure, il peut être bon, par exemple, de se demander *«comment assouplir son organisation»*.

Capacités d'innovation

Quoi qu'il en soit, Elisabeth Grosdhomme observe *«l'incroyable capacité d'agilité et d'innovation»* dont ont fait preuve les entreprises face au covid. D'où son incitation à se poser cette question : *«dans tout ce que vous avez inventé pour vous adapter, que pouvez-vous garder, y compris quand on va revenir à une économie un peu plus calme ?»*. Car il serait *«dommage de ne pas conserver»* certains précieux acquis et de ne pas *«déployer de*

petites pépites en leur donnant une autre dimension».

Le Pôle Alsace textile a ainsi su conserver une structure mise en place en pleine tourmente, soit *«une usine du futur avec une organisation originale de sa gouvernance»*, souligne Benoit Basier, président de l'association et de la *Corderie Meyer Sansboeuf*. Une bonne trentaine d'entreprises et leurs 450 salariés se sont réunis pour fabriquer 1,7 million de masques. *«La crise a montré l'importance de se connaître et pas seulement de disposer d'un carnet d'adresses, pour avoir un réseau efficace, c'est-à-dire un vrai réseau local, un écosystème au-dessus duquel se superpose le* R3ilab, *qui permet, lui, de sortir de nos territoires pour s'interconnecter.»*

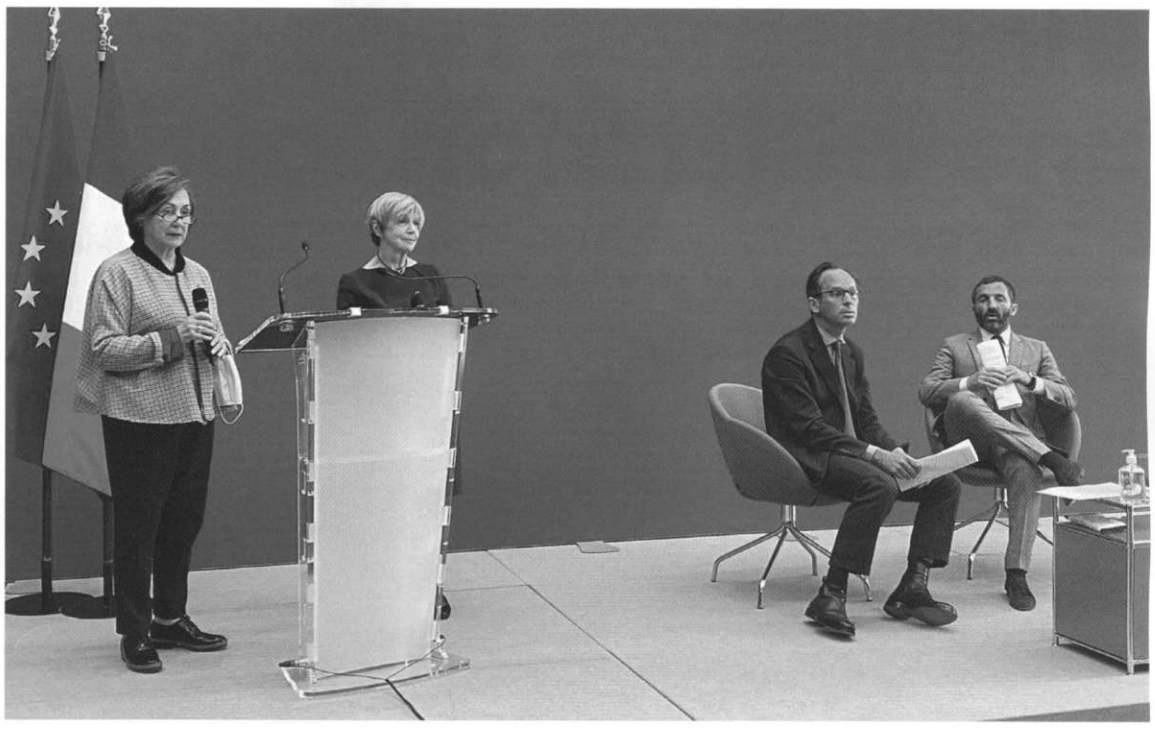
Elisabeth Grosdhomme (*Paradigmes et caetera*) a observé l'importance du leadership pendant cette période à hauts risques. Avec une prime pour les entreprises *«qui avaient suffisamment investi dans le collectif, dans la mission commune, où il y a une confiance dans la parole du dirigeant».*

Mais le covid a aussi intensifié les débats sur la mondialisation et la croissance. Et certains ont des points de vue iconoclastes... L'économiste Jean-Marc Daniel continue de penser que *«la notion de croissance correspond aux attentes des populations».* Il semble davantage d'accord avec cette Europe qui croit aux excédents commerciaux qu'avec Emmanuel Macron déclarant récemment *«qu'il fallait se débarrasser du fétichisme»* de ces derniers. Il a aussi noté *«l'importance d'aller chercher des marchés plus loin que la France et les pays matures (comme le Japon), où la population vieillit, soit notamment en Afrique.»*

L'exercice d'anticipation est très difficile en raison d'une visibilité réduite et de changements incessants.

Maison Kitsuné s'est, pour sa part, appuyé sur l'accélérateur chinois. Le label associant mode, musique et restauration a créé en 2019 une joint-venture avec un partenaire local, le groupe *Joeone*, leader de la mode masculine dans l'Empire du milieu. Et ce nouveau marché est devenu en peu de temps *«aussi important que les Etats-Unis, où* Maison Kitsuné *est pourtant présente depuis plus de cinq ans»*, souligne Raphaël Grand, le directeur financier. Du coup, *«la dynamique du label (qui enregistre une croissance de +30 à 40% par an)»*, stimulée à la fois par la *«digitalisation et le marché chinois, n'a pas du tout été freinée par la pandémie».*

Le fait d'avoir des partenaires japonais et chinois a été essentiel pour répondre aux impératifs de réactivité du marché asiatique. En prenant en charge une partie de la production, ils sont en effet capables *«de faire en deux mois ce qui demandait six mois jusqu'alors». «On ne trouve pas forcément en France la même réactivité industrielle pour aller à l'export»*, tacle le directeur financier.



La session Mutations sur le thème « Les cartes rebattues ». Lors de la journée prospective du R3ilab, les intervenants ont incité les entreprises à quitter la posture de résilience pour se réinventer (ici de gauche à droite : Nelly Rodi, Elizabeth Ducottet, Stanislas Vandier et Olivier Rivard-Cohen). *DR*

Des leviers de relocalisation

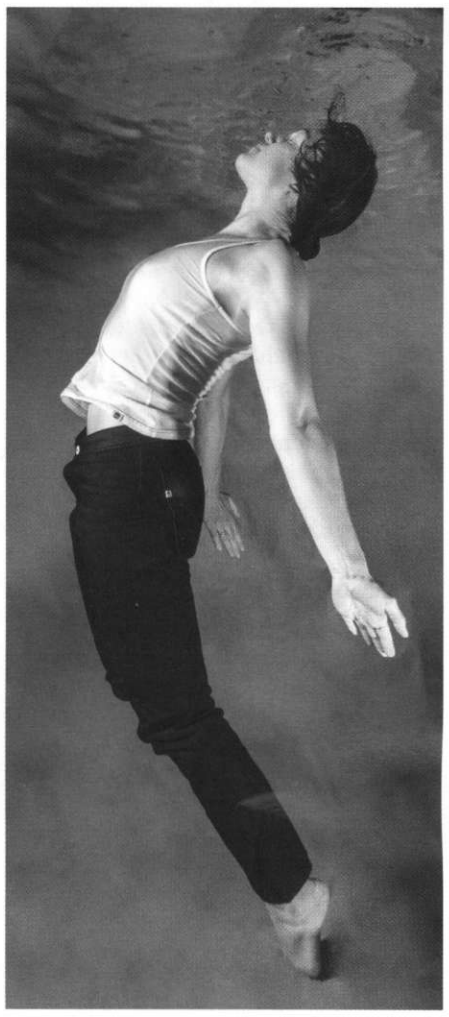
La très militante Julia Faure, cofondatrice de la marque de vêtements durables *Loom*, tient un tout autre discours. *«Avant d'aller vendre des fringues en Asie, commençons par nous assurer que celles qu'achètent les Français sont faites par nos soins»*, clame-t-elle. Rappelant l'époque révolue des quotas textiles, elle demande aux pouvoirs publics européens et français de déployer trois principaux leviers législatifs pour accélérer la relocalisation.

Au niveau européen, elle suggère que le textile soit intégré dans le nouveau mécanisme d'ajustement carbone aux frontières, qui sera proposé ce mois de juin par la Commission. Jusqu'ici, ce dispositif concernait les productions encore importantes sur le Vieux continent telles que l'acier, et visait à éviter que la réduction des émissions carbone qui leur était imposée ne débouche sur des délocalisations. Il excluait donc l'industrie textile qui s'était déjà beaucoup rétractée sur le sol européen. *«Il faut plaider pour l'utiliser aussi comme un instrument pour pousser à la relocalisation du textile en Europe dont le mix énergétique est moins carboné, grâce à l'énergie nucléaire et aux énergies renouvelables.»*

Imposer des standards

Deuxième levier européen possible : la création d'un *«mécanisme Ecodesign pour le textile». «L'Union européenne a le pouvoir d'imposer des standards environnementaux aux produits commercialisés sur son marché. Mais ceux-ci ne concernent aujourd'hui que certains produits automobiles, électriques ou électroniques. Si on y intégrait le textile, on pourrait imposer des standards de confection pour augmenter la qualité des vêtements, voire y inclure des obligations de mix énergétique dans la production.»*

Enfin, au niveau français, Julia Faure demande aussi un peu de *«courage politique»* pour que soient inscrits de nouveaux objectifs (augmentation du montant de l'éco-contribution, objectifs de réemploi et de réparation ambitieux, réduction des volumes de produits neufs mis sur le marché...) dans le nouveau cahier des charges de la filière textile. Ce dernier régit ses obligations concrètes en matière de responsabilité élargie du producteur textile (imposant aux marques de prendre en charge la gestion des déchets de leur industrie).



Des convictions qui peuvent se transformer en opportunités économiques. La relocalisation permettrait de recréer des emplois, mais aussi d'avoir des certitudes sur l'origine des vêtements, comme le fait déjà une marque tel 1083. *DR*

«Les contributions ont commencé pour élaborer ce nouveau cahier des charges. Il sera valable cinq ans et pourra difficilement être remplacé en cours de route. Il faut donc agir maintenant», plaide l'entrepreneuse. Car cela permettrait de *«recréer des milliers d'emplois dans nos régions et de savoir d'où viennent nos vêtements».* Pour appuyer ses propositions, Julia Faure cherche à réunir un maximum de marques, industriels et associations. Elle en a déjà une soixantaine (dont *1083, Asphalte, France Terre Textile, Les amis de la Terre...*). *«Et la liste grossit de jour en jour.»*

Perpétuer les savoir-faire

Autre zélateur de la relocalisation, *Terre & Fils*, créé en 2017, couple un fonds de dotation (structure d'intérêt général) et une société d'investissement (entrant au capital d'entreprises). Les bénéfices générés par la seconde financent les actions du premier. Le fonds *«s'intéresse aux entreprises qui perpétuent un savoir-faire sur leur territoire, que cela soit dans la mode, la maison, les loisirs ou les cosmétiques. Il les accompagne en entrant de façon minoritaire au capital ou de façon extra-financière»*, explique Laure Lignon, qui s'occupe de le développer aux côtés de son fondateur, Jean-Sébastien Decaux. Parmi ses *«protégées»* dont elle est actionnaire, la marque de jeans Made in France *1083* fait *«vraiment écho à ses convictions». Terre & Fils* l'a aussi accompagnée dans la reprise, en 2018, de son fournisseur, le filateur et tisseur *Valrupt* qui avait déposé son bilan. *«Il y a beaucoup de Pme qui ont de l'or dans les mains mais qui ont besoin d'être accompagnées.»* ■ **Sophie Bouhier de L'Ecluse**