

Les logiques des délocalisations dans le luxe : Motivations, accélérateurs et freins

Koromyslov Maxime
Institut Commercial de Nancy (Université Nancy 2)
Groupe ICN Ecole de Management
- Laboratoire de recherche GREFIGE-CEREMO -
13, rue Maréchal Ney, 54000 NANCY
Tel : 03 54 50 25 73 ; Fax : 03 83 39 64 80
Maxime.Koromyslov@icn-groupe.fr

Résumé

Le présent article s'intéresse à la question des délocalisations dans l'industrie française du luxe du point de vue des professionnels du secteur. Basée sur une étude qualitative auprès de dix-neuf acteurs majeurs du luxe pour les segments habillement-prêt-à-porter et maroquinerie-cuir, les résultats mettent en évidence les logiques de ces mouvements au travers de l'analyse des freins et motivations des professionnels à délocaliser ainsi que des différents facteurs-accélérateurs, tant internes qu'externes dont la banalisation de l'acte de délocaliser dans le luxe et les lacunes de la réglementation communautaire en matière de marquage d'origine.

Mots clés : délocalisation, luxe, Made in France, pays d'origine.

INTRODUCTION

Le phénomène des délocalisations dans le luxe demeure encore aujourd'hui difficilement appréhendable. La complexité relève, d'une part, du concept de luxe lui-même, à savoir la difficile distinction entre ce qui est luxe et ce qui ne l'est pas car « *tout est dans la tête des gens* » ; d'autre part, de la sensibilité du sujet qui demeure encore tabou dans cette industrie à cause du caractère antinomique des délocalisations par rapport à l'idée du luxe : on joue encore sur l'imaginaire que représentent le luxe, Paris, la mode, la France, etc. Ainsi, très peu d'entreprises acceptent de parler des délocalisations de peur que cela ne leur porte préjudice, tout en ayant recours à des délocalisations « cachées ».

Ces pratiques, encore méconnues du grand public, interpellent aujourd'hui. En témoigne notamment le dossier spécial du « Monde Economie » (n° 19247 du 12 décembre 2006) consacré au phénomène de la délocalisation du luxe dans sa globalité ; quelques autres articles plus ou moins récents s'étaient, en leur temps, attardés sur le cas de quelques entreprises du secteur ayant opté pour ce choix stratégique : hier, Lacoste a été l'un des premiers à délocaliser vers la Chine (Lavaud, 2004) ; aujourd'hui, Céline (groupe LVMH) se tourne vers la Chine pour la production de certains sacs à main (Galloni *et al.*, 2005) ; Hermès effectue la phase de roulotage de ses carrés à Madagascar ; Dior fabrique une partie de ses sacs à main en Italie ; côté italien, Valentino (groupe Marzotto) réalise certains articles prêt-à-porter en Egypte... A côté de cela, en passant sous silence la délocalisation, le dernier numéro de « L'Expansion » de décembre 2006 continue à vanter « les secrets du luxe à la française » en tant que secteur qui maintient toujours sa production en France (Manceau, 2006) : « *quand les marques de chaussettes ou de jouets achètent pour quelques centimes des modèles fabriqués en Chine, nos maisons de luxe engrangent des milliers d'euros de marge sur les bijoux, parfums et sacs produits par des artisans français et vendus aux nouveaux milliardaires chinois* » (p. 38).

Or, les délocalisations dans ce secteur, peut-être plus qu'ailleurs, ont un impact sur le comportement des consommateurs. Ceux-ci jugent ces pratiques comme étant « immorales » et « inacceptables » car elles compromettent la congruence (cohérence) « luxe-pays » (Koromyslov, 2007a). Cette dernière justifiait notamment le positionnement de la France dans le luxe. Ainsi, en cas de délocalisation, les produits de luxe dont les caractéristiques les plus citées sont le niveau de qualité irréprochable, le prix élevé, la rareté, la beauté, la superfluité, le rêve ainsi que le respect de l'histoire et des traditions dans l'élaboration des produits (voir, notamment, Dubois *et*

al., 2001 ; Lipovetsky et Roux, 2003 ; Dubois et Paternault, 1995), perdent en qualité et en valeur perçues pour le consommateur. L'image de marque ainsi que les évaluations globales des marques et produits en ressortent également affectées, ce qui conduit inévitablement à une baisse dans les intentions d'achat (Koromyslov, 2007a). Dès lors, pourquoi les professionnels du luxe font-ils ce choix stratégique ? Quels objectifs poursuivent-ils en délocalisant ? Y a-t-il des différences entre le luxe et les autres secteurs industriels en matière de délocalisation ?

Devant l'absence de travaux sur le sujet, notre article a pour intention d'**explorer les logiques des délocalisations dans le luxe du point de vue des professionnels**. Nous tenterons, dans un premier temps, de définir le concept de délocalisation dans la littérature ; dans un second temps, nous donnerons des indications sur la démarche méthodologique adoptée pour répondre à notre problématique ; la troisième partie sera consacrée aux résultats de notre étude auprès des professionnels à travers une brève présentation préalable de la situation des délocalisations dans le luxe, puis de freins et de motivations à délocaliser et de facteurs accélérateurs de ces mouvements. Enfin, sur la base des éléments issus de l'étude empirique, nous discuterons les résultats de ce travail en mettant en évidence ses apports, limites et avenues de recherche.

1. LA DELOCALISATION D'ACTIVITES : DE QUOI PARLE-T-ON ?

La question des délocalisations et le problème de désindustrialisation des différents pays, dont la France, occupent depuis longtemps les économistes et les hommes politiques français. Le rapport d'information de la Commission des affaires économiques et du Plan témoigne de cet intérêt (Grignon, 2004a) ; onze années de délocalisations le séparent du précédent document sur l'incidence économique et fiscale des délocalisations (Arthuis, 1993). Preuve que ce sujet est toujours d'actualité.

Force est néanmoins de constater que la problématique des délocalisations a été le plus souvent étudiée dans les secteurs dits « traditionnels », proposant des biens et services bas-moyen de gamme (par exemple, le secteur du textile-habillement en France ou le secteur automobile) ; aucune recherche, à notre connaissance, n'a pris en considération le cas des délocalisations des biens et services haut de gamme, voire luxe.

La première partie de notre papier s'attachera tout d'abord à définir le concept de délocalisation en nous appuyant sur les travaux existants (1.1). Puis, nous présenterons les principales raisons

évoquées pour ce mouvement (1.2). Enfin, nous soulignerons les conséquences des délocalisations habituellement étudiées avec leurs implications pour le luxe (1.3).

1.1. COMMENT DEFINIT-ON UNE DELOCALISATION ?

Il existe plusieurs façons de définir le concept de délocalisation, tant il peut prendre des formes variées et poursuivre des objectifs différents. Les entreprises qui délocalisent s'inscrivent dans la mondialisation dont la délocalisation est l'une des composantes (Mouhoud, 2006) et cherchent ainsi à profiter de l'attractivité de certains territoires.

Dans son acception la plus courante, il s'agit le plus souvent d'une situation où **une firme décide de supprimer une unité de production ou d'assemblage dans son pays d'origine pour la transférer vers un autre pays** (Mouhoud, 2006) avec comme finalité **la réimportation des produits fabriqués à l'étranger et leur écoulement sur le marché domestique** (Grignon, 2004b). En règle générale, ce mouvement touche avant tout les secteurs industriels intensifs en main-d'œuvre avec comme schéma dominant le transfert d'activité à faible valeur ajoutée vers des pays émergents « *tandis que les fonctions stratégiques ou de production plus qualifiées sont maintenues dans le pays d'origine* » (Bénaroya, 2005 : 154).

Il s'agit de la définition classique de la délocalisation que nous retiendrons dans ce papier. Il est toutefois possible de rencontrer un autre cas de délocalisation qui n'implique pas forcément le transfert des activités du pays d'origine vers le pays d'accueil car une société pourrait décider d'accroître ses activités à l'étranger ou créer une nouvelle unité de production dans le pays d'accueil plutôt que sur le territoire domestique (Grignon, 2004b). Ici, l'activité domestique demeure « intacte », aucune suppression n'étant envisagée, du moins, dans un premier temps. Cette délocalisation qualifiée de « relative » (Mouhoud, 2006) est sujette à contestation (Michalet, 2004) car on peut se demander si le développement des activités à l'étranger aurait pu être assuré dans le pays d'accueil.

Les deux cas de figures cités, avec ou sans suppression d'unité de production, sont des délocalisations avec transfert de capitaux qui peuvent prendre la forme d'un investissement direct à l'étranger (IDE), de fusions-acquisitions avec des sociétés déjà implantées à l'étranger ou des *joint-ventures*. Mais il est des cas où aucun transfert de capital n'est effectué : une entreprise peut en effet recourir à de la sous-traitance internationale ou des accords de licence en confiant à un fabricant étranger la production des biens qui ont jusqu'alors été fabriqués sur le marché national,

en vue de leur importation sur le marché domestique. Il s'agit ici d'une troisième façon de délocaliser et, comme on le verra plus loin, non des moindres dans le luxe.

Si les délocalisations peuvent être absolues et concerner le transfert d'une activité entière, elles sont aussi partielles : une société peut décider de ne transférer qu'un fragment du processus industriel et non le processus entier. La délocalisation se présente ainsi comme une des manières « *pour un groupe de pouvoir fractionner l'ensemble du processus de financement/conception/production/distribution des biens et services qu'il fournit, en maximisant son profit et en minimisant ses risques, avec pour théâtre d'opération la planète entière* » (Henriot et Lahille, 1995 : 6). La délocalisation relève entièrement des choix stratégiques des firmes (Mouhoud, 2006). En tant que telle, elle peut être **défensive** en réponse à une menace de la concurrence internationale à bas prix ou au contraire **offensive**, à savoir la délocalisation de recherche d'efficacité et de rentabilité. Dans certains cas, les délocalisations sont « **forcées** », notamment lorsque les fournisseurs sont obligés de suivre leurs clients ayant eux aussi délocalisé ou « **maquillées** » lorsque le fabricant poursuit la seule stratégie d'augmenter les marges en ne répercutant pas sur le prix de vente la baisse des coûts de production permise par la délocalisation. Enfin, elles peuvent viser le **recentrage** sur le métier de base et devenir « **itinérantes** » lorsque la délocalisation vers les premiers sites de production oblige les entreprises à (re)délocaliser vers les pays voisins avec la hausse des coûts salariaux sur les premiers sites (voir notamment Mouhoud, 2006).

La multiplicité de définitions et de types des stratégies de délocalisation nous conduit à l'interrogation sur les vecteurs de ces mouvements.

1.2. QUELS SONT LES VECTEURS DES DELOCALISATIONS ?

Lahille *et al.* (1995) donnent un panorama complet des causes possibles des délocalisations qui peuvent être regroupées en plusieurs catégories dont les deux plus importantes sont la recherche d'avantages comparatifs entre les différents pays et l'accès au marché étranger.

(1) Les causes des délocalisations qui concernent la **recherche d'avantages comparatifs** renvoient avant tout au différentiel de coût des facteurs de production (main-d'œuvre¹, matières premières, énergie, transport, etc.) rentrant dans le cadre de la stratégie de minimisation des coûts

¹ Par exemple, le coût-horaire de la main-d'œuvre dans l'Union européenne à 15 a été de 22,21 euros, alors qu'il a été de 4,48 euros en Pologne, 2,71 euros en Lituanie, voire 2,42 en Lettonie (Eurostat, cité dans Roustan (2004))

(Michalet, 2004). Cette recherche de l'avantage géographique fut considérée comme une source essentielle de profit pour les entreprises qui consiste à savoir répartir internationalement ses activités de manière à exploiter la spécificité productive de chaque lieu d'accueil (Porter, 1993). Les coûts plus faibles permettent notamment d'augmenter les marges réalisées sur les produits importés dans le pays d'origine, ce qui se traduit généralement par une baisse dans le prix de vente au consommateur. Mais ceci n'est pas toujours le cas car certains fabricants recourent à des délocalisations pour des raisons de (re)conquête de marges (« comportement de marge » proposé par Mouhoud, 2006) : les produits délocalisés dans les pays à bas salaires sont « mélangés » aux produits fabriqués dans leur pays d'origine sans qu'il y ait la moindre différenciation en termes de prix de vente.

Les avantages en termes de coûts n'expliquent pas toutes les délocalisations vers les pays étrangers dans la mesure où la main-d'œuvre étrangère pourrait aussi s'avérer plus productive que la main-d'œuvre nationale et disposer de compétences spécifiques pour fabriquer certains types de produits. Ainsi, certaines entreprises font le choix de délocaliser leur production dans les pays qui offrent ces avantages.

(2) La deuxième catégorie de causes des délocalisations vise à répondre à la question suivante : « pourquoi exporter alors qu'on peut s'implanter directement dans ces pays ? ». Plus discutables que les motifs pour des raisons de coûts, on cherche ici à **pénétrer / accéder directement au marché étranger** pour contourner les barrières protectionnistes (tarifaires et non tarifaires) et réduire le risque de change ; adapter les produits aux goûts locaux et proposer des services associés liés à la vente en termes d'assistance, de conseil, de service après vente (SAV), de délais de livraison et la gestion des stocks (Lahille *et al.*, 1995) et, enfin, protéger les droits de propriété intellectuelle² dans les pays où la contrefaçon est omniprésente.

Que l'on délocalise pour réduire les coûts liés aux facteurs ou pénétrer un marché étranger, la délocalisation semble s'effectuer au détriment de l'activité domestique, ce qui passe soit par son abandon et son transfert à l'étranger, soit par un choix délibéré de ne pas développer l'activité sur le marché national en se tournant d'office vers les pays d'accueil. Les effets des délocalisations sont visibles tant du côté du pays d'origine que du pays d'accueil.

² Les auteurs donnent l'exemple de plusieurs sociétés de luxe, dont Lacoste ou Sonia Rykiel qui ont dû racheter les contrefacteurs étrangers et transiger avec eux en leur accordant des contrats de licence afin de contrôler le mouvement de la contrefaçon.

1.3. QUELLES SONT LES CONSEQUENCES DES DELOCALISATIONS ?

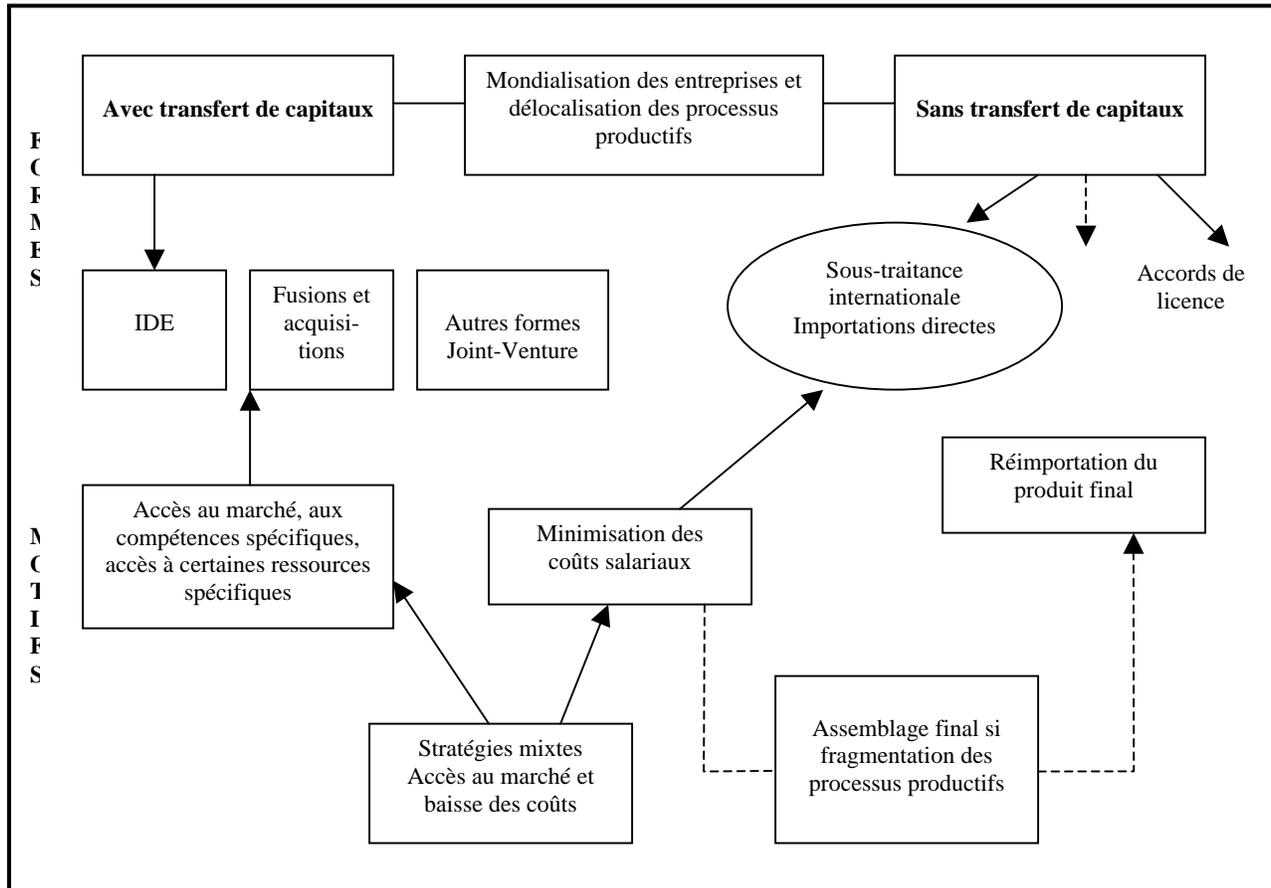
Les conséquences des délocalisations sont dans la plupart des cas considérées comme étant négatives et étudiées sous l'angle de l'emploi avec la croissance du chômage - des non qualifiés principalement - consécutive à la fermeture des usines sur le territoire national. Par exemple, le secteur habillement-cuir a perdu en moyenne 7 % de ses effectifs par an entre 1989 et 2001, ce qui représente sur la période une perte de près de 60 % (-140 000 emplois), soit le quart des pertes enregistrées pour l'ensemble de l'industrie française. Il s'agit en effet du secteur le plus touché par la délocalisation. Parmi les autres secteurs d'activités, il convient de citer le textile (-3,7 % en moyenne par an entre 1989 et 2001), la métallurgie (-1,1 % en moyenne par an sur la période) et l'automobile (-0,8 % en moyenne par an sur la période)³.

Toutefois, les travaux empiriques ont montré que l'effet sur l'emploi demeure faible et il peut concerner tant les non qualifiés que les travailleurs qualifiés, dans les secteurs des services informatiques et des télécommunications par exemple. De même, la production dans les filiales à l'étranger et l'emploi dans le pays d'origine sont davantage complémentaires que substituables grâce à « *une véritable division du travail entre société mère et filiale qui permettrait d'augmenter la compétitivité et la productivité du groupe* » (Mouhoud, 2006).

D'autres auteurs y voient des effets positifs tant pour le pays de délocalisation que le pays d'origine (Bénaroya, 2005) : le pays de délocalisation ou d'accueil profite en effet de la croissance de sa production de biens intensifs en main-d'œuvre non qualifiée ; le pays d'origine, quant à lui, bénéficie de l'effet d'entraînement généré par le développement du niveau de vie et d'une demande solvable du pays de délocalisation lui permettant ainsi d'y exporter des produits intensifs en main-d'œuvre qualifiée. Par ailleurs, les consommateurs (particuliers ou entreprises) devraient profiter de la baisse des prix résultant des coûts de fabrication plus faibles sauf si les entreprises s'inscrivent dans une logique de complément de marge que nous avons signalée.

³ Compilation de données de DARES, INSEE et UNEDIC, décembre 2003. Cité par Grignon (2004b : 4).

Figure 1 – Synthèse des formes et motifs de délocalisation dans les secteurs industriels



Source : Mouhoud (2006)

La figure 1 synthétise de façon schématisée les formes et les motifs des délocalisations dans les secteurs industriels traditionnels. Il convient de se poser la question de son applicabilité au luxe compte tenu des spécificités de ce secteur que d'aucuns qualifient de « paradoxes » (Dubois, 1992). En effet, plusieurs points méritent un éclaircissement :

- Si délocalisation il y a, la seule volonté de minimiser les coûts de production suffit-elle pour justifier cette démarche ? En effet, les produits de luxe ont comme particularité leur cherté et le consommateur n'est pas sensible au prix de vente, comme cela pourrait être le cas pour d'autres catégories de produits. C'est la manifestation du « paradoxe du prix » dans le luxe : « en s'affichant comme luxueux, le produit de prestige s'affranchit du coût

(mais non de la qualité) des ingrédients et son prix de fabrication s'estompe derrière la valeur symbolique de passeport pour le rêve » (Dubois, 1992) ;

- *Quid* de l'accès au marché en tant qu'une des motivations traditionnelles dans le cadre des délocalisations qui vise, entre autres, à adapter les produits aux goûts locaux (cf. *supra*) ? En effet, l'adaptation des produits est sans objet dans le luxe dans la mesure où les produits commercialisés ne sont pas des « produits-réponses » : « *le marketing du luxe est davantage un marketing d'offre que de demande* » où l'initiative est toujours dans le camp du créateur (Dubois, 1992) ;
- Enfin, faut-il évoquer l'accès aux compétences spécifiques dans un pays étranger alors que la France semble déjà bien positionnée dans le luxe en tant que pays-fabricant⁴ ?

L'étude qualitative avec les professionnels du luxe devrait apporter des éléments de réponse à ces questions.

2. METHODOLOGIE DE L'ETUDE QUALITATIVE

L'étude qualitative mise en œuvre dans le cadre de notre recherche avait pour objectif d'explorer les logiques des délocalisations dans le luxe au travers de l'étude des motivations et des freins des professionnels à délocaliser. Les travaux empiriques sur les délocalisations spécifiques au luxe sont inexistantes. Par conséquent, ce travail est à visée exploratoire. La démarche méthodologique adoptée est synthétisée dans l'encadré 1.

Encadré 1 – Démarche méthodologique de l'étude

Collecte des données :

- Méthode d'entretien semi-directif

Il s'agit d'une recherche exploratoire qui a utilisé comme méthode de recueil l'entretien semi-directif individuel compte tenu de sa grande flexibilité et de la richesse des informations qu'il peut générer (Huberman et Miles, 1991). D'une durée moyenne de 40 minutes, tous les entretiens se sont déroulés sur une période de cinq mois, d'octobre 2005 à février 2006, pour la plupart à Paris ou en région parisienne, en face-à-face.

- Etapes de l'étude

Notre étude s'est déroulée en deux temps : les premiers entretiens ont été réalisés auprès d'experts composés de sociétés d'études et de conseil, d'un centre de formation et d'un groupement de professionnels du luxe. Suite à ces entretiens, il a été convenu de concentrer nos interrogations sur la filière THC luxe dont la maroquinerie-cuir et l'habillement-prêt-à-porter. Ces deux segments étaient à l'opposé l'un de l'autre en matière de délocalisation : alors que l'habillement-prêt-à-porter semblait fortement touché par ce phénomène, ceci était moins le cas pour la maroquinerie-cuir.

⁴ Voir notamment Koromyslov (2007) pour les perceptions des consommateurs quant à l'association entre le luxe et la France

- *Echantillon de répondants (annexe A)*

19 organismes différents ont été contactés pour un total de 34 entretiens, ce qui constitue une base satisfaisante pour une étude de nature exploratoire (Ladwein, 1996 ; Giannelloni et Vernet, 2001). L'échantillon global de répondants se compose de trois catégories d'acteurs : les experts du secteur du luxe, les fédérations professionnelles patronales et syndicales de la filière THC luxe (textile-habillement-cuir) et les entreprises au sein desquelles nous avons étudié tant les membres de direction que les salariés. La diversité des profils de répondants a apporté de la richesse aux résultats et a permis d'éviter les réponses de « façade » au vu de la sensibilité du sujet traité. En effet, la délocalisation étant « taboue » dans ce secteur, plusieurs points de vue se sont avérés nécessaires et notamment l'opinion croisée des cadres et des salariés des maisons de luxe.

Guide d'entretien utilisé (annexe B)

Nous avons utilisé plusieurs guides d'entretien en fonction de la catégorie des répondants interrogés. Ils avaient en commun les thématiques relatives au rôle de l'origine française dans le luxe, la politique de marquage de provenance sur les produits, des questions sur les pratiques des délocalisations dans différents segments. Tous les thèmes ont été abordés dans leur intégralité, selon le degré de proximité avec le discours des répondants et non « dans un ordre séquentiel pré-établi » (Evrard *et al.*, 2003 : 105). La liberté des répondants a été préservée pour respecter les suggestions méthodologiques pour des entretiens semi-directifs (Caumont, 2002).

Analyse des données

Le matériau issu des entretiens préalablement enregistrés et intégralement retranscrits a été soumis à l'analyse de contenu manuelle thématique. Les *verbatim* ont été codés selon une grille d'analyse définie *a priori* (annexe C) et enrichie avec des thèmes supplémentaires jugés pertinents pour l'analyse suite à la lecture de l'intégralité du matériau. Les catégories sont issues pour la plupart du guide d'entretien.

3. DELOCALISATION DU LUXE : MOTIVATIONS, ACCELERATEURS ET FREINS ⁵

La partie 3 consacrée aux résultats de l'étude qualitative auprès des professionnels s'attache à la présentation des facteurs qui motivent la décision des maisons à délocaliser (3.2), ceux qui facilitent ce mouvement (3.3) et, enfin, ceux qui, au contraire, forment un obstacle au recours à la délocalisation (3.4). Avant de développer ces points, il convient au préalable de préciser l'ampleur et les spécificités des délocalisations dans le secteur du luxe (3.1).

3.1. LA SITUATION DES DELOCALISATIONS DANS LE LUXE

Si la question des délocalisations est aujourd'hui d'actualité dans le secteur du luxe, il demeure néanmoins un problème de mesure du phénomène afin d'en apprécier l'ampleur. En effet, aucune statistique officielle sur la délocalisation du luxe n'est disponible à l'heure actuelle. Pour

⁵ Tous les *verbatim* utilisés dans le texte renvoient aux codes attribués à nos interlocuteurs. Ils se composent systématiquement de trois éléments : l'identification de la catégorie des répondants (EXP=expert, E=entreprise, FS=fédération syndicale, FP=fédération patronale), le segment d'activité représenté (L=tout le luxe, C=maroquinerie-cuir, H=habillement-prêt-à-porter, HC=habillement-prêt-à-porter et maroquinerie-cuir) et le numéro d'ordre attribué.

contourner cette difficulté, nous avons fait le choix d'utiliser le discours des professionnels eux-mêmes sur les délocalisations.

Indépendamment des formes traditionnelles prises par ce phénomène (IDE, sous-traitance ; avec ou sans transfert de capitaux, cf. partie 1) et si l'on s'en tient au point de vue des experts et de quelques entreprises du luxe, force est de constater qu'au niveau global les délocalisations ne sont pas « massives » comparativement à d'autres secteurs industriels. Cependant, les pourcentages avancés par certains acteurs de l'industrie peuvent sembler importants mais il convient de les manipuler avec prudence : 30 %, 60 %, 70 %, voire plus en fonction du segment d'activité concerné et de la catégorie de répondants. Si la **Haute Couture** ressort « intacte »⁶, tous les autres segments connaissent des délocalisations de leurs productions dont l'ampleur est plus ou moins forte : les **parfums** pour certains ingrédients mais aussi pour le conditionnement ; l'**horlogerie** pour la fabrication de certains composants des montres ou de certaines opérations, tels le polissage ou la finition ; le **prêt-à-porter** avec l'activité homme quasi entièrement délocalisée en Italie dans certaines maisons ; les **accessoires de mode** délocalisés dans la plupart des cas *via* la formule des licences de fabrication, notamment dans les lunettes, et, enfin, à un degré moindre, la **maroquinerie** pour la fabrication de certains types de sacs ou chaussures même s'il existe encore des maisons historiques, tels Vuitton et Hermès qui maintiennent leur production en France. Le tableau 1 présente la situation dans quelques segments d'activités du luxe avec des exemples de *verbatim* correspondants.

De plus, on constate que les formes prises par les délocalisations (cf. annexe D) sont similaires à celles que nous avons évoquées pour des secteurs industriels « traditionnels » avec une part réservée assez importante pour la sous-traitance et la licence géographique internationales. Cette dernière fut jadis l'un des modes de développement privilégié par les maisons de luxe sur lequel elles portent aujourd'hui un regard critique : selon les acteurs, il s'agissait d'une délocalisation « systématique » et « incontrôlée ».

Par ailleurs, on apprend également que seules les lignes accessibles ou basiques (secondes lignes) sont concernées par les délocalisations. Il s'agit principalement des extensions de marque qui s'inscrivent dans le processus de « démocratisation » des produits de luxe, à savoir celles dont le

⁶ Les conditions d'obtention de l'appellation Haute Couture sont les suivantes : avoir un minimum de vingt salariés (ateliers et studios), réaliser vingt-cinq passages par collection (deux fois par an), figurer sur le calendrier officiel des collections « haute couture » depuis au moins quatre saisons. Enfin, toutes les maisons sont localisées en France, voire à Paris (Fédération française de la couture, du prêt-à-porter des couturiers et des créateurs de mode, 2003)

prix est plus faible/accessible comparativement aux produits traditionnels (premières lignes) qui, eux, ne sont jamais délocalisés. Ceci est conforme avec le transfert d'activités à faible valeur ajoutée comme le cas le plus fréquent en matière de délocalisations (cf. 1.1 ainsi que Bénaroya, 2005).

Enfin, toutes les étapes de la chaîne de fabrication pourraient être plus ou moins concernées par les délocalisations (production, approvisionnement en matières premières, etc.), à une exception près : l'étape de création est considérée par les professionnels comme centrale et formant un actif stratégique, ce qui la rend non délocalisable (cf. *infra*).

Tableau 1 - Situation dans quelques segments du luxe

Segments de luxe	Appréciation par les professionnels	Exemples de verbatims
Haute Couture	<u>Délocalisations inexistantes</u> du fait de la particularité du segment : appellation officielle délivrée par le Ministère de l'Industrie français à condition que certains critères soient réunis	« ...C'est un savoir-faire et ce n'est pas une industrie [...] par principe non seulement il ne peut pas y avoir de délocalisations mais encore il faut être à Paris. On ne peut pas décentraliser ! » (FP-H-1)
Prêt-à-porter	<u>Délocalisations réelles</u> , plus prononcées dans le prêt-à-porter homme que femme. L'activité homme est délocalisée en Italie dont le savoir-faire est reconnu pour cette catégorie de produits ainsi que la faculté d'adaptation à la demande	« Sur l'homme, il faut savoir qu'en Italie il y a des plans de développement national, donc le textile est vraiment protégé, pour vous donner un ordre de grandeur, c'est l'équivalent de ce qu'on accorde à l'agriculture en France. [...] Vous pouvez leur demander n'importe quoi et l'impossible, ils vous le feront... » (FS-HC-1)
Maroquinerie	<u>Délocalisations existantes mais en nombre très limité</u> Raisons des non-délocalisations : produits à forte marge, légitimité reconnue pour certaines maisons dans le cuir (ex. Vuitton, Hermès) et légitimité des savoir-faire français dans ce segment	« ... Je dirais, peut-être, là où ils sont les moins forts c'est peut-être la maroquinerie [...] Je pense principalement aux Chinois et aux Japonais. Ils n'ont pas d'élevages ou très peu d'élevages, donc ils ne travaillent pas la peau, donc, je ne pense pas qu'ils travaillent le cuir » (E-HC-2)
Parfums-cosmétiques	<u>Délocalisations existantes</u> de par la nature du produit (considéré comme <i>mass market</i>). Outre certains ingrédients, elles concernent également le packaging des produits vendus. Raison évoquée : On considère que le parfum est acheté moins pour le savoir-faire de la marque que pour la marque elle-même.	« ... Pour certaines crèmes, les ingrédients, les actifs étant américains, c'était plus facile de faire le produit carrément aux Etats-Unis parce que c'étaient des actifs qui ne se transportaient pas très bien, parce que par avion c'était trop cher, on les a faits aux Etats-Unis, je crois qu'on a fait la formule aux Etats-Unis et on a conditionné en France. Mais comme c'est l'endroit où l'ingrédient est fait, on a mis Made in USA sur le packaging... » (E-HC-2)
Horlogerie	<u>Délocalisations possibles vers la France</u> même si le label « Swiss Made » est omniprésent	« Certains fabricants suisses délocalisent certaines opérations, tels le polissage ou la finition, en France » (EXP-L-5)
Accessoires de mode	<u>Délocalisations multiples</u> , pour la plupart des cas avec la formule de licence de fabrication. L'Italie est considérée comme l'une des destinations les plus importantes pour ce type de	« ... Les accessoires de mode sont différents des produits de luxe traditionnels « avec une acception culturelle telle qu'on peut l'avoir lorsqu'on parle de luxe » (EXP-L-5)

	produits (lunettes, par exemple) mais les licenciés italiens s'intéressent aussi à la délocalisation	
--	--	--

3.2. POURQUOI LES PROFESSIONNELS DU LUXE SE TOURNENT-ILS VERS LA DELOCALISATION ?

Il existe deux principales raisons pour lesquelles les professionnels du luxe s'engagent dans une démarche de délocalisation. Aussi paradoxal que cela ne puisse paraître, il s'agit de la recherche d'avantages en termes de coûts de fabrication (3.2.1) et de savoir-faire (3.2.2).

3.2.1. Une opportunité pour réduire les coûts de fabrication... sans toucher au prix de vente

A l'instar de la situation dans d'autres secteurs industriels, la réduction des coûts de fabrication ressort en tant que motivation la plus citée par les industriels français du luxe et ce quelle que soit leur catégorie : on profite des avantages de plus bas coûts salariaux des autres pays pour y délocaliser l'industrie ou une partie de l'industrie (EXP-L-4). Les pays correspondants sont qualifiés de « pas chers », à l'instar de certains pays de l'Est (Roumanie, Slovaquie, Hongrie) pour le segment de l'habillement-prêt-à-porter et les pays asiatiques (Bangladesh et Chine) ; la Chine, la Turquie, la Tunisie ou le Maroc pour la maroquinerie-cuir mais aussi l'Italie dont les coûts de fabrication seraient « 30 % moins chers qu'en France » (E-H-5).

Ainsi, la réduction du coût de revient obtenue permet de dégager de la marge tout en maintenant des prix de vente inchangés pour le consommateur (délocalisation avec comportement de marge, cf. Mouhoud, 2006) : ceci est donc cohérent avec le paradoxe du prix dans le luxe. Cette situation que les salariés et les fédérations syndicales dénoncent, trouve très souvent des justifications auprès des membres de direction de maisons : le maintien du prix est dû au supplément de coût engendré par l'effort de créativité : « ... le prix de vente, ça dépendra de ce qu'on met dans le produit, si vous voulez. Si les clients nous demandent encore plus de créativité, cela veut dire aussi qu'ils sont prêts à payer plus pour cette créativité là, c'est-à-dire que vous aurez des gammes encore plus exceptionnelles... » (E-C-1). Par ailleurs, un supplément de marge est salubre à double titre : d'une part, pour rester compétitif sur les secondes lignes (les produits basiques, plus accessibles) qui se positionnent sur un marché fortement concurrentiel à la différence des produits traditionnels ; d'autre part, pour couvrir des coûts marketing

particulièrement élevés qui renvoient à des frais de communication et de distribution générés par la politique d'intégration des magasins (volonté de gérer en propre).

3.2.2. Un moyen de répondre à un problème de savoir-faire

Une autre motivation qui guide les industriels réside dans la recherche des savoir-faire (et, si possible, à moindre coût) qui sont soit manquants dans le pays d'origine (en France, en l'occurrence), soit spécifiques au pays de délocalisation. La logique des savoir-faire oppose les produits de luxe aux produits *mass market* pour lesquels la délocalisation s'effectue quasi exclusivement pour des raisons de coûts de production (EXP-L-5).

Recherche des savoir-faire manquants

Les savoir-faire manquants résultent des différentes vagues de licenciements qu'ont connues certains segments du luxe. Par exemple, aujourd'hui, dans l'habillement-prêt-à-porter, la production de la maille ou la confection du prêt-à-porter homme s'effectue en Italie car, d'une part, il n'y a « *plus de fabricants en France* » (E-H-5) et, d'autre part, le travail en Italie est quelquefois supérieur en termes de qualité au travail français et, qui plus est, plus intéressant en termes de coût : « *... ils savent faire d'autres choses que nous nous ne faisons plus en France, ... en Italie, vous avez une main, une souplesse, une créativité que vous n'avez peut-être pas forcément en France, donc pour certains types de produits, ça peut être mieux adapté...* » (E-H-5).

Recherche des savoir-faire spécifiques

Outre le manque des savoir-faire à proprement parler sur le territoire national qui oblige les entreprises à rechercher des savoir-faire à l'extérieur, il est des cas où l'on décide délibérément de profiter de la légitimité du pays de délocalisation, de sa capacité à fabriquer un type de produit particulier. Ce faisant, on cherche à « transférer » la légitimité du pays au produit délocalisé. C'est notamment le cas de la légitimité italienne dans le cuir qui valorise les produits de maroquinerie italiens. Cette légitimité s'est construite au fil du temps, les savoir-faire italiens dans ce domaine étant plus anciens que les savoir-faire français. Par conséquent, la délocalisation de la production française de sacs à main vers l'Italie pourrait être jugée légitime et profitable (E-HC-2). L'encadré 2 illustre la position de trois sociétés (Dior, Chanel et Hermès) en matière de savoir-faire.

Encadré 2 - La gestion des savoir-faire chez Dior, Chanel et Hermès

Avis d'un expert sur Dior :

« ... Pour Dior on parle de maison qui n'a pas de légitimité dans le cuir. Dans ce cas, ce n'est pas de la délocalisation mais acquérir des savoir-faire : c'est-à-dire qu'il y a deux marchés où vous pouvez acquérir des savoir-faire dans la maroquinerie, c'est la France, l'Italie et éventuellement l'Espagne car ils ont un savoir-faire mais on n'est pas dans la délocalisation pour des raisons de coûts même si produire en Italie un produit en cuir revient relativement moins cher en France mais c'est surtout pour acquérir un savoir-faire... »

Chanel :

« ... Vous voyez, je positiverais. Made in China, je trouverai cela bizarre mais si j'ai envie du produit, cela ne me choquera pas comme parce que moi, culturellement, je sais que les fourrures tricotées, c'est une spécialité chinoise et qu'on n'en fait pratiquement qu'en Chine. Vous voyez, cela ne m'a pas choqué... donc, pour l'Espagne, cela ne me gêne pas. [...] Les Italiens ne savent peut-être pas faire du cachemire, mais ils savent en contrepartie faire de la maroquinerie comme personne ne sait en faire. Vous voyez, à chacun de garder un peu ses spécificités ! [...] On profite des opportunités que nous offre le pays parce que cela correspond à notre cohérence Chanel, à notre perception des produits car on sait que là on a la meilleure qualité, donc cela ne nous gêne pas d'endosser la légitimité du pays, si vous voulez ! Le pays le plus légitime pour le cachemire c'est quand même l'Ecosse, vous voyez bien que le Portugal aura du mal à être légitime même si on en fait ! On n'ira pas le chercher au Portugal, s'il fallait le faire, on le ferait... »

Hermès :

« ... Ca dépend de la typologie du produit car vous avez de bons fabricants partout dans le monde, il nous arrive pour d'autres métiers que la maroquinerie, on a fait des boucles de ceinture au Niger parce qu'on travaillait avec les graveurs d'argent et des orfèvres du touareg du Niger, donc on fait des tissus qui sont des tissus qui proviennent du Cachemire, d'Inde, parce que le meilleur savoir-faire est là-bas. Donc, il n'y a pas dans mon propos que quelqu'un d'autres ne saura jamais faire comme nous mais en tout cas en termes de savoir-faire aujourd'hui nous ce qui nous intéresse est de trouver les meilleurs savoir-faire et aujourd'hui on n'a pas un meilleur savoir-faire que le nôtre dans le cuir. Si demain il y avait une technique de fabrication, de montage très particulière de savoir-faire que l'on a perdu et qui était en Angleterre, en Europe de l'Est ou pourquoi pas un truc incroyable qui existe en Argentine ou je ne sais où, cela ne nous poserait pas beaucoup de problème de travailler avec ça puisque le fond du sujet ce serait la capacité des gens à faire et pas la capacité des gens à nous apporter une réduction de coûts ! »

3.3. LES FACTEURS-ACCELERATEURS DE LA DELOCALISATION DU LUXE

La recherche du meilleur coût et des savoir-faire en tant que motivations des professionnels à délocaliser doivent être considérées en présence des facteurs, tant internes (3.3.1) qu'externes (3.3.2), facilitant le recours des professionnels à la délocalisation. Ils concernent notamment la façon dont ces derniers perçoivent les délocalisations, l'influence exercée par les actionnaires sur la politique des maisons, les règles de marquage de provenance sur les produits achetés par les consommateurs ainsi que le développement des savoir-faire dans les pays de délocalisation.

3.3.1. Facteurs-accélérateurs internes aux maisons de luxe

Les délocalisations semblent de plus en plus dédramatisées

S'il demeure encore des maisons en totale opposition avec l'idée-même des délocalisations sous prétexte de respect vis-à-vis de la clientèle pour lui assurer un vrai service « luxe » et de volonté de préserver les savoir-faire nationaux, leur nombre tend à décroître. Aujourd'hui, la délocalisation fait partie du vocabulaire des professionnels du luxe qui banalisent complètement le phénomène, ce qui participe indirectement de son développement. Ici, le discours des répondants semble paradoxal : il y a, d'un côté, une idée de savoir-faire de production immuables et non délocalisables et, d'un autre côté, une forme de dédramatisation de l'acte de délocaliser : « *c'est mal quand c'est mal fait, c'est bien quand c'est bien fait !* » (EXP-L-6), ce qui veut dire que les délocalisations semblent quelquefois inutiles dans certaines sociétés et un « mal nécessaire » dans d'autres pour faire face à une concurrence internationale ou répondre à une volonté de développement à l'étranger. Dans ce cas, les délocalisations ne constituent pas seulement une réponse à la conjoncture économique défavorable mais aussi une condition pour le développement des marques (cf. encadré 3).

Encadré 3 – Ce que Dior et Chanel pensent des délocalisations

Dior : délocalisation dédramatisée

« ... On commence à étudier les possibilités de délocaliser sans perdre de vue les savoir-faire qu'on a en France pour certaines typologies de produit. Je suis en train d'essayer de trouver un équilibre entre les deux parce que c'est trop facile de délocaliser tout et montrer à tout le monde que l'on va faire de la marge mais deux saisons après, que se passera-t-il ? Il faut se poser cette question. On ne peut pas perdre les savoir-faire. Il existe la possibilité de continuer. Nous, on ne peut pas donner tout à faire, par exemple, en France sinon on va sortir du marché après et on ne pourra plus rien faire ni pour nous, ni pour les ouvrières qui ont besoin de travailler. Il faut mélanger les deux pour sauvegarder les deux réalités et avoir un équilibre. Et chez Dior, il existe cette intention là. En Europe et gérer selon les savoir-faire et pas seulement les pays d'origine. On va en Italie parce qu'ils sont capables de faire des vestes bien faites, point fini, et pas seulement parce que c'est moins cher ; oui, c'est moins cher mais il faut avoir un équilibre et pas chercher seulement la marge [...] Je dois dire, peut-être que tout le monde ne peut pas comprendre mais aller en Turquie pour faire des jeans, c'est sauvegarder les produits, ce n'est pas seulement pour faire de la marge. Pour moi, dans les maisons du luxe, il faut réfléchir comme ça. Je ne veux pas dire que j'ai raison et que les autres ont tort mais moi je pense que tout le temps quand on va prendre la décision, il faut imaginer ce qui se passera dans quatre, cinq ou six saisons et pas seulement dans une ou deux ! »

Chanel : délocalisation incohérente mais non écartée

« ... Si vous voulez, la production française, c'est très important. On va tout faire... vous savez qu'on a acheté des métiers d'art, chez nous on a acheté quatre artisans qui nous appartiennent maintenant. On défend ça comme le fait Vuitton, comme le fait Hermès, on défend l'artisanat français, on défend le « Made in France ». Pour nous, ce n'est pas une stratégie que [d'aller produire à l'extérieur]. Produire français est très important mais jusqu'à un certain point : c'est-à-dire qu'on ne vendra pas nos produits trois fois plus chers s'ils sont trois fois plus chers fabriqués en France ! Vous comprenez ? C'est ça le problème. Le problème c'est que tant qu'on a en France et en Italie aussi une très bonne main-d'œuvre, on a de très bons produits, on a un savoir-faire, on a des gens qui savent faire et on les paye et c'est très bien. Mais si jamais on trouve en Chine des produits aussi bien faits qui sont arrivés à Paris deux fois moins chers, on commencera à se poser la question ! »

Les délocalisations sont parfois inéluctables sous la pression des actionnaires

Le pouvoir exercé par les actionnaires peut avoir une influence sur la décision de délocaliser : plus les dividendes exigés sont importants, plus les décisions prises par les dirigeants ont tendance à aller vers la réduction des coûts, entraînant bien souvent des réductions d'effectifs, des fermetures d'usines en France et leur réouverture ailleurs (FS-HC-1). Cette situation est particulièrement critiquée par les fédérations syndicales de salariés. De même, lorsque les maisons sont capitalisées avec des fonds étrangers, « *on a très souvent une incitation derrière à créer des liens avec certains pays de production* » (EXP-L-2).

3.3.2. Facteurs-accélérateurs externes aux maisons de luxe

Il s'agit ici des facteurs indépendants des maisons de luxe et sur lesquels elles n'ont pas de marge de manœuvre. Cela concerne les aspects juridiques relatifs au marquage de provenance ainsi que le développement des savoir-faire des pays de délocalisation.

La souplesse de la réglementation en matière de marquage de provenance profite à la délocalisation

Les règles de détermination et de marquage du pays de provenance en vigueur au niveau communautaire sont particulièrement souples et constituent, par conséquent, un terrain favorable pour le recours aux délocalisations. D'une part, l'étiquette avec mention du pays d'origine du produit n'est pas obligatoire pour sa commercialisation sauf à induire le consommateur en erreur au moment de l'achat (cf. annexe E sur les règles de détermination et de marquage de provenance). Ainsi, les maisons profitent de cette souplesse en n'indiquant pas le pays d'origine des produits lorsque celui-ci n'est pas favorable à leur image. D'autre part, certaines maisons trouvent le moyen de détourner la réglementation en leur faveur en réalisant la dernière opération substantielle en France pour bénéficier du label « Made in France ». Enfin, la possibilité offerte aux entreprises d'opter pour le label « Made in Europe » à la place du label national (« Made in France ») profiterait aux maisons ayant recours aux délocalisations, bien que ce soit préjudiciable pour les produits de luxe : en effet, avec le label « Made in Europe », pour un niveau de qualité égal, délocaliser en Pologne équivaldrait à fabriquer en France dans la mesure où la différence ne sera pas perceptible au niveau du label de provenance. Par ailleurs, les professionnels présument que « *les consommateurs ne se préoccupent pas tellement du « Made in » au moment de l'achat* » (EXP-L-2) et doutent de ce qu'ils recherchent véritablement en achetant un produit de luxe, à

savoir le « Made in France » ou plutôt l'esprit, le style français qui n'est pas concerné par les délocalisations, comme les structures créatives sont généralement maintenues en France (EXP-L-3) ?

Les pays de délocalisation développent la qualité de la production et valorisent leur savoir-faire

Comme nous l'avons vu, la recherche des savoir-faire manquants ou spécifiques constitue l'une des motivations pour le recours aux délocalisations. Cette décision est confortée par le développement de la qualité de la production et des savoir-faire des pays de délocalisation. Et aujourd'hui, d'aucuns considèrent que les savoir-faire en tant que tels sont universels, invariables et indépendants du pays d'origine (E-H-2). Seuls les niveaux de qualité et de productivité constituent une source de différenciation : ils sont globalement plus élevés en France ou dans l'Union européenne. Cependant, il est tout à fait possible de trouver des fournisseurs tout aussi bons au Maroc, en Tunisie, en Pologne, en Hongrie ou en Chine (FP-H-2) et qui auront les mêmes machines et la même technique. Ainsi, la Chine et les pays de l'Est forment des zones de délocalisation potentielles pour les produits de luxe plutôt accessibles tant grâce à « *la notion de savoir-faire qu'est en train d'acquérir [ce pays] et qui fait que la qualité du produit fini sera très comparable aux standards existant en Europe* » (EXP-L-5), qu'aux efforts conséquents en termes de qualité de la production sortante. Ces pays sont désormais capables d'obtenir des produits bien faits, que les séries soient longues ou courtes (E-H-3), avec un contrôle-qualité assuré sur place. Toutes ces améliorations peuvent se répercuter au niveau du label de provenance « Made in » associé à ces pays. En effet, les acteurs évoquent le cas du « Made in Japan » qui, autrefois, était synonyme d'une très mauvaise qualité alors qu'aujourd'hui, c'est la référence dans certains secteurs tels qu'automobile, électronique, etc. « *[Il n'y a pas de raison] que le « Made in China » n'ait pas la même évolution* » (FP-H-2). Les acteurs mettent en avant le caractère dynamique des labels de provenance.

3.4. QUELS SONT LES FACTEURS DE DISSUASION POUR DELOCALISER DANS LE LUXE ?

Nonobstant les raisons qui poussent les professionnels de luxe à délocaliser et des facteurs les confortant dans cette décision, d'autres éléments peuvent les dissuader de faire ce choix stratégique. Ils sont relatifs au rôle de la création (3.4.1), à la gestion de la qualité dans le cadre des délocalisations (3.4.2) et des activités à l'international (3.4.3) et, enfin, à la place réservée au label « Made in » dans la politique des maisons (3.4.4).

3.4.1. Le lien entre la création et la production empêche les délocalisations

A côté de la production ou de l'approvisionnement en matières premières, la création ressort comme une étape centrale pour les produits de luxe. En effet, elle contribue à nourrir l'imaginaire des marques de luxe et à renforcer leur statut. La création est celle qui fait vendre ! Ainsi, Dior se doit de proposer des produits très créatifs, novateurs, « *qu'on ne voit pas ailleurs et qui créent la tendance* » (E-C-2) ; pour Vuitton, comme un produit de luxe coûte cher, « *il faut que le client en ait pour son argent, on n'a pas le droit de lui vendre quelque chose de réchauffé...* » (E-C-1), *a fortiori* lorsqu'on souhaite renforcer ses positions à l'export. Pour faire de la création, il faut un terreau de créativité et ce dernier se trouve à Paris en tant que « *lieu mondial de reconnaissance de la création* » (EXP-L-3). Dès lors, « *pourquoi aller ailleurs ?* » (E-C-1).

En plus d'être centrale, la création constitue un actif stratégique, un atout que la délocalisation pourrait détruire car délocaliser équivaut à former sa propre concurrence, ce que les maisons de luxe souhaitent éviter à tout prix. C'est la raison pour laquelle cette activité demeure gérée en interne à la différence de la production qui, elle, pourrait être délocalisée. Cela explique notamment le désintérêt de certaines maisons pour le « Made in France » au profit du style français (E-HC-3).

Si la production et la création ne jouent pas le même rôle, ces étapes semblent mutuellement liées. Selon les acteurs, pour être créatif, il faut conserver un minimum d'industrialisation et avoir un outil de production à proximité (FP-H-3) pour des raisons **techniques** afin de vérifier la cohérence entre le travail sur un prototype et le rendu en bout de chaîne de fabrication lorsqu'on réalise des séries plus ou moins longues ; **de réactivité** afin de pouvoir réaliser des ajustements nécessaires sur un modèle au moment de l'élaboration de la collection et **pratiques** dans la mesure où les créateurs préfèrent tout simplement travailler avec des usines à proximité.

3.4.2. L'impératif de qualité est dissuasif pour les délocalisations

Le travail sur les produits de luxe fait appel à des savoir-faire spécifiques, « *difficilement immuables* » (EXP-L-2), « *une certaine expertise particulière* » fortement liée à un bassin d'emploi (E-C-4). Ainsi, certaines maisons écartent toute idée de délocalisation en dehors de l'Europe, voire en dehors de la France, car ceci remettrait en cause la qualité du produit. Selon

ces acteurs, la recherche de la qualité semble prioritaire par rapport à toute considération financière au niveau des coûts de revient (cf. encadré 4).

Encadré 4 – La recherche de la qualité chez Chanel

« ... Les produits Chanel c'est du prêt-à-porter de luxe. Les gens qui mettent 12000 euros dans un tailleur et on ne met pas 12000 euros pour mettre 12000 euros parce que c'est brodé, parce qu'il y a un savoir-faire derrière, on ne le trouve qu'en France. Les broderies Lesage ne se font que chez Lesage mais cela vaut 100 euros l'heure de brodeuse et en une heure la brodeuse ne fait pas beaucoup de broderie. Donc, c'est là où ça se trouve ! Bien qu'on pourrait aller faire broder en Inde. C'est là où ça se trouve, vous voyez ? Bien sûr on peut aller en Inde mais cela ne donnerait pas le même résultat. Le résultat n'est pas le même et donc le prix n'est pas le même non plus. Ce qu'on ferait semblablement, vous voyez des maisons de couture comme nous, Hermès, Dior, etc., on réfléchit c'est peut-être de faire quand quelque chose nécessite beaucoup d'heures de main-d'œuvre, il y a toujours une base préparatoire qui est longue et coûteuse. Ca on va peut-être pouvoir la faire faire dans un pays où ils ont les mêmes techniques et là où la main-d'œuvre est la moins chère, etc. et en tous les cas, le savoir, ce qui se verra, le savoir-faire sera repris en France... ».

La gestion de la qualité nécessite le respect du cahier des charges imposé par les maisons et un contrôle strict à chaque étape, ce qui devient une véritable contrainte en cas de délocalisation.

Le « Made in France » fait quelquefois partie du cahier des charges imposées par les maisons

La fabrication des produits de luxe exige un niveau d'excellence total dans tous les domaines : les matières premières utilisées avec leur finesse, la création et la part de rêve qu'elle apporte au client et, enfin, la production, fruit des savoir-faire particuliers : « *si dans ces trois domaines, cela ne tient pas la route, cela ne passe pas ! Si on négocie le design plus cher pour faire des trucs pas terribles ou d'être très cher pour faire des trucs qui n'emballent pas les foules, les gens ne viendront pas !* » (E-C-3). C'est la raison pour laquelle certaines maisons optent pour le « tout France », le « Made in France » faisant partie de leur cahier des charges (E-HC-1). Les sous-traitants se voient imposer ledit cahier des charges dont le niveau d'exigence peut être tel que même les sous-traitants français peinent à l'honorer. Il n'est donc pas étonnant que ces maisons excluent la solution de l'étranger pour réaliser ces tâches.

Plus que nécessaire, le contrôle qualité devient contraignant en cas de délocalisation

Dans le cadre des délocalisations, le contrôle qualité connaît des limites. En effet, l'éloignement géographique pose plusieurs problèmes : d'une part, « *il est beaucoup plus difficile d'aller contrôler votre production lorsqu'elle est en Chine plutôt qu'à Brest, Limoges ou à Bordeaux [pour des raisons de coûts et de temps]* » (EXP-L-6) ; d'autre part, « *même si les gens sont capables de faire des produits très compliqués, [...] il faut une présence physique de quelqu'un pour contrôler la production sur place* » (E-H-4).

Ainsi, les économies sur les coûts de production risquent d'être absorbées par les dépenses en contrôle qualité. Par conséquent, les délocalisations présentent «... *plus d'enquiquinement, plus de difficulté de production car vous suivez moins une production à cinq mille-dix mille kilomètres d'ici qu'à deux cents kilomètres...* » (E-H-4). Qui plus est, lorsque le protocole mis en place pour le contrôle qualité est complexe (cf. encadré 5).

Encadré 5 - Contrôle qualité des carrés Hermès (E-H-6)

La qualité des produits Hermès est le point le plus important. A ce niveau, c'est de l'artisanat. On travaille les différentes couleurs à la recherche d'une harmonie d'ensemble. A tous ces différents stades il y a des contrôles qualité :

- **Premier contrôle** : les pièces de tissus sont « visitées » par des visiteuses, 50x50. S'il y a un volard, on l'enlève avec une pince à épiler.

- **Deuxième contrôle** : gravure pour valider les cadrages du dessin, il faut que tout se cale bien. Si problème, sonnette d'alarme, cela devient du second choix. Une fois, les carrés imprimés, il faut qu'ils soient conformes aux échantillons.

- Le **troisième contrôle** s'effectue au niveau des ateliers de visite : l'entreprise Sport Soie qui visite le tout pour plier et envoyer en sachet à Bobigny où se situe la plateforme logistique.

3.4.3. La présence à l'international conditionne les délocalisations

Le recours aux délocalisations dépend, d'une part, du degré d'internationalisation actuel de l'entreprise et, d'autre part, de la nécessaire congruence entre le luxe et la culture / mentalité du pays que les entreprises doivent rechercher au moment du choix des zones de délocalisation.

La consolidation de l'activité export implique l'absence de délocalisation

Le degré d'internationalisation des maisons correspond à leur présence à l'international tant au niveau de l'exportation des produits finis qu'au niveau de la production. L'internationalisation est vue comme un frein à la délocalisation.

En effet, dans le luxe, les entreprises affichent des taux d'export dépassant 80 %⁷. Ainsi, selon les acteurs, lorsqu'on est fortement exportateur, « *on n'a pas un besoin aussi pressant de délocaliser car les différents marchés réclament nos produits* » (FP-H-1). Bien au contraire, il est pratiquement conseillé aux entreprises françaises du luxe de garder des activités en France dans la mesure où les clients étrangers recherchent l'origine française des produits qu'ils achètent : exporter au Japon la marchandise française fabriquée en Chine ne sera pas facile à faire accepter !

⁷ Selon les résultats de l'étude AT Kearney 2005, cité dans « L'Expansion », décembre 2006

La recherche de la congruence entre le luxe et la culture du pays de délocalisation peut s'avérer coûteuse

Si les délocalisations ont des limites géographiques liées notamment à la nécessaire proximité entre le pays de délocalisation et le pays de création, celles-ci peuvent également être d'ordre culturel. Les acteurs reconnaissent que la main-d'œuvre dans le pays de délocalisation doit avoir la « *mentalité d'une production de luxe* » (E-H-3). Cela suppose d'avoir « *la maîtrise du produit, la passion pour certaines choses et pour résoudre certains problèmes* » (E-H-1), « *envie de collaborer ensemble et de se défoncer et qu'on soit passionnés par le métier* » (E-C-3).

En effet, si certains pays de délocalisation comme la Chine, sont capables de fabriquer d'excellents produits, ils restent encore trop mécaniques pour le luxe et peu créatifs : « *... ils font leur surpiqure et celle-ci est toujours la même* » (E-H-1). Trop peu d'initiatives sont encore prises en interne : « *...ils savent faire mais il faut leur dire ce qu'ils doivent faire, il faut tout le temps les canaliser...* » (E-H-5). Le « *supplément d'âme des produits* »⁸, si cher aux fabricants français, n'est pas totalement intégré.

3.4.4. Une volonté de valorisation du « Made in France » écarte toute idée de délocalisation

Comme nous l'avons signalé, certains professionnels profitent de la souplesse de la réglementation communautaire en termes de labellisation d'origine pour délocaliser leurs produits, ce qui témoigne de la vision étroite qu'ils ont des labels d'origine en tant que « simple étiquette », « inutile et dépourvue de sens ». Cependant, il existe deux autres conceptions dans lesquelles le « Made in France » retrouve sa force et sa raison d'être (voir à ce sujet Koromyslov, 2007b). Ainsi, plus son degré de signifiante est grand, plus il joue un rôle de frein pour les délocalisations.

Le « Made in France » en tant qu'avantage pour les produits de luxe

Le « Made in France » est vu comme un frein pour les délocalisations dans les maisons qui le considèrent comme vecteur marketing et pourvu de valeur ajoutée pour les produits de luxe.

⁸ Le « *supplément d'âme des produits* » renvoie à l'importance du rapport entre le fabricant, le client et le produit acheté par ce dernier. Selon ce concept, chaque produit, tout en ressemblant à un autre de la série, devrait préserver son caractère d'unicité

Ainsi, selon ces acteurs, il fait partie de l'histoire, c'est un récit de vie du produit et de l'entreprise. Par exemple, la clientèle Hermès recherche au travers du « Made in France » le caractère artisanal du produit et la fabrication française. Pour cette maison, le label « Made in » est donc un support de communication « *différent, plus discret et plus souple* » (E-H-4) sur la qualité française et qui permet notamment de justifier le prix élevé des produits. De même, la valeur ajoutée apportée par le « Made in France » « *passé par le maintien et la préservation des savoir-faire nationaux* » (E-HC-1). C'est en cela qu'il pourrait être un frein aux délocalisations.

Le « Made in France » en tant que « crédo » pour les entreprises

Pour certaines maisons comme Hermès ou Chanel, le maintien de la fabrication française constitue un combat quotidien pour le « Made in France » qui est leur « nerf de la guerre ». Pour elles, c'est aussi un devoir devant les consommateurs que de préserver cette caractéristique clé des produits et une façon d'entretenir des liens avec des façonniers français, en leur donnant du travail et en assurant par là même la sauvegarde des savoir-faire en France : « ... *On est très attachés chez Hermès aux façonniers en général, aux fabricants, j'ai des façonniers qui travaillent avec nous depuis 20 ans ! On essaye de maintenir d'une façon permanente leur chiffre d'affaires de façon à pouvoir les maintenir* » (E-H-4). *A contrario*, Dior semble moins jouer sur la qualité de la production de ses produits que sur son côté créatif, ce qui le rend plus détaché du « Made in France » et plus ouvert à la délocalisation.

CONCLUSION

Le présent papier avait pour objectif d'explorer les logiques des délocalisations dans l'industrie française du luxe du point de vue des professionnels du secteur en mettant en évidence leurs freins et motivations à délocaliser ainsi que les facteurs-accelérateurs de ces mouvements.

Si le chiffrage des délocalisations dans ce secteur est délicat à cause de leur complexité, leurs **vecteurs** sont bien connus : réaliser des économies sur les coûts de fabrication particulièrement élevés afin de réallouer le supplément de marge dans le marketing et la communication, essentiellement, et pallier le problème des savoir-faire manquants et spécifiques pour la fabrication de certains produits. Ces deux motivations doivent être considérées en présence de **facteurs facilitant le recours à la délocalisation** et que notre papier a mis en évidence. Ces derniers sont relatifs au développement de la qualité dans les pays de délocalisation qui pourrait égaler la qualité de la production des économies développées, l'influence exercée par les

actionnaires dont la course au profit pourrait forcer la délocalisation et le changement dans les perceptions d'une délocalisation de plus en plus dédramatisée. Enfin, l'un des facteurs des plus importants relève de la souplesse de la réglementation en matière de marquage de l'origine dont les maisons n'hésitent plus à profiter, tout en présumant que, de toute façon, le consommateur ne prête plus suffisamment attention au label de provenance du produit au moment de l'achat. Les résultats de notre précédente recherche avaient pourtant montré le contraire (Koromyslov, 2007a).

Ceci étant, le label « Made in » peut jouer un rôle de **frein** des délocalisations dans les maisons qui considèrent qu'il apporte une véritable valeur ajoutée aux produits : un produit français de luxe « Made in France » est généralement mieux valorisé qu'un même produit « Made in ailleurs ». Pour certaines maisons, le « Made in France » est un crédo ou une raison de vivre. En aucun cas, elles ne voudraient s'en séparer, ce qui les empêche à recourir à la délocalisation. Parmi les autres freins, il convient de citer la présence des maisons à l'international avec la recherche par les consommateurs étrangers du produit « Made in France » et la nécessité d'avoir un minimum de congruence entre les pays de délocalisation potentiels et le luxe dont la recherche demande des efforts importants. Aussi, le respect du cahier des charges dans le luxe dissuade les maisons de la solution de l'étranger, même si la qualité de la production étrangère tend à se développer. Enfin, la proximité entre le lieu de la création et celui de la production semble s'imposer dans le luxe, ce qui empêche tout recours à la délocalisation. La création joue un rôle important dans le luxe et s'impose en tant qu'actif stratégique.

Au terme de ce papier, il se pose la question de la définition de la délocalisation dans le luxe. Comparativement au cas classique que nous avons mentionné en première partie, à savoir la délocalisation renvoie à toute décision délibérée de fermeture d'une unité de production ou d'assemblage dans un pays donné pour la transférer vers un autre pays avec comme finalité la réimportation de la production dans le pays de commercialisation, c'est-à-dire le pays d'origine, la situation dans le luxe devrait être précisée avec la prise en compte de la situation géographique des délocalisations et de leur finalité :

(1) En effet, certains professionnels estiment que la vraie délocalisation est celle qui s'effectue en dehors de l'Union européenne. Cela justifie les mouvements de ces sociétés vers l'Italie, l'Espagne, le Portugal, des pays de l'Est tels que la Roumanie, la Hongrie ou la République tchèque, aujourd'hui membres de l'Union européenne, voire la Turquie. Il ressort de notre étude

que la frontière géographique des délocalisations est extensible selon les perceptions que l'on a des délocalisations ;

(2) Par ailleurs, d'autres sociétés estiment que le fait d'aller vers l'étranger pour pallier un manque de main-d'œuvre nationale ou rechercher des savoir-faire spécifiques pour certains types de produits, ne relève pas de la délocalisation, « *du moment que la qualité de la production demeure irréprochable* ». Par conséquent, **la question de la délocalisation dans le luxe devient celle de la dégradation de la qualité de la production obtenue**. Mais la qualité réelle du produit n'explique pas toujours l'adhésion du consommateur : la qualité perçue a aussi son importance. Celle-ci pourrait être fonction du pays d'origine du produit et représente l'une des spécificités du luxe.

Deux autres spécificités méritent d'être mentionnées : le poids de la création pour un produit de luxe et la variable « prix ». Si dans l'ensemble, la délocalisation du luxe s'effectue pour les mêmes motifs que dans d'autres secteurs industriels, elle n'entraîne pas mécaniquement une baisse du prix de vente : le consommateur devra payer le même prix fort que le produit soit ou non fabriqué dans son pays d'origine. Cela témoigne notamment de la dévalorisation de l'acte de production et de l'intérêt des professionnels pour la création. D'ailleurs, une réflexion récente est menée sur la création d'un nouveau label « Création française », « Mode in France » ou « Dessiné en France » à la place du « Made in France ». Ainsi, tout produit dont la production serait délocalisée, pourrait bénéficier de ce label. Ce serait une façon de valoriser son côté français à travers le style. Une condition est tout de même posée : garder un minimum d'industrialisation en France car la production et la création sont liées : « *un acte de création nécessite un minimum d'industrialisation à proximité* ». Ainsi, outre la valeur ajoutée que la création apporte aux produits, elle se voit confier une mission de sauver la production en évitant que tout soit délocalisé.

Notre travail n'est pas exempt de **limites**. D'une part, elles sont propres aux études qualitatives basées sur le discours : dans notre cas, il s'agit des appréciations des professionnels quant à leurs propres pratiques, qui plus est dans un contexte aussi sensible/tabou que celui de la délocalisation du luxe. Leurs propos doivent être examinés avec prudence. De même, nous avons travaillé avec un échantillon de convenance qui se composait de professionnels ayant accepté de participer à notre recherche sur la délocalisation. C'est aussi la raison pour laquelle le nombre d'interlocuteurs salariés, plus méfiants, a été largement inférieur à celui des cadres. Par ailleurs,

étant donné la multiplicité des segments du luxe, notre étude s'est limitée aux seuls segments « habillement-prêt-à-porter » et « maroquinerie-cuir », les deux n'étant pas concernés de la même façon par les délocalisations. Ceci ne permet pas la généralisation des résultats à tout le secteur du luxe. Enfin, la dernière limite concerne le traitement des données avec la seule méthode d'analyse de contenu thématique que nous avons effectuée manuellement, sans faire appel à aucun logiciel d'analyse de données textuelles.

Ces limites constituent autant de **voies de recherche futures**. Ainsi, il conviendrait à l'avenir de prendre en compte d'autres segments du luxe, tels que les parfums, la joaillerie, voire le secteur des services (hôtellerie, par exemple), d'élargir l'échantillon des répondants tant en termes de nombre de personnes interrogées que de leur diversité et de confronter nos résultats d'analyse thématique manuelle à ceux pouvant être obtenus à l'aide d'un logiciel d'analyse du discours (par exemple, SPAD-T, Tropes ou Nudist). Mais ces avenues ne sont pas les seules à explorer.

Dans la partie théorique sur les motifs des délocalisations, nous avons parlé de la volonté d'accéder au marché étranger. Ce cas de figure est moins évident à analyser en tant que délocalisation dans la mesure où il n'entraîne aucune fermeture d'unités de production sur le marché domestique et vise à développer les activités de l'entreprise sur le marché local en offrant des produits adaptés. Cette situation est également présente dans le luxe et a été évoquée par plusieurs professionnels interrogés : selon eux, les maisons partent vers l'étranger pour retrouver des savoir-faire spécifiques indisponibles aujourd'hui en France et fabriquer des produits destinés au marché local, sans que ces derniers soient réimportés en France. Il convient de suivre l'évolution de cette pratique au moyen d'une étude longitudinale, afin de voir si, au final, cette implantation à l'étranger pour des raisons d'accès au marché ne se transforme en réalité en une délocalisation à un instant $t+1$. Ce risque devrait être pris au sérieux car il existe des exemples dans d'autres secteurs industriels. Ainsi, dans le secteur automobile, l'implantation à l'étranger d'unités de production s'inscrivait tout d'abord dans une pure logique commerciale de conquête de nouveaux marchés en proposant des produits adaptés aux spécificités prix et techniques du marché visé⁹ ; cela s'est traduit au final, dans un mouvement d'une nouvelle division du travail, par une relocalisation des activités là où elles étaient les plus rentables. La production dans son ensemble fut ainsi délocalisée dans les pays à faibles revenus en laissant aux pays développés les

⁹ Par exemple, la Fiat Palio ou la Renault Logan étaient au départ destinées aux marchés émergents avant d'arriver sur les marchés occidentaux.

activités à haute valeur ajoutée, comme le design ou la recherche et développement (Barreiro, 2006). Le luxe pourrait connaître le même sort.

Enfin, cette recherche sur les logiques des délocalisations côté professionnels devrait être complétée par un travail avec les consommateurs : quelles sont les conséquences générées par les délocalisations pour le comportement du consommateur ? Quel est le poids du « Dessiné en France » comparativement au « Made in France » au moment de l'achat ? La question des labels d'origine, qui plus est, dans le luxe occupera encore des chercheurs dans les années à venir.

REFERENCES

- Arthuis, J. (1993), *L'incidence économique et fiscale des délocalisations hors du territoire national des activités industrielles et de service*, Rapport d'information du Sénat n°337, Paris
- Barreiro, E. (2006), Le secteur automobile en route vers de vraies délocalisations, *Journal du Net*, 13 septembre
- Bénaroya, F. (2005), Le point sur... les délocalisations, in Fontagné, L. et J-H. Lorenzi (2005), *Désindustrialisation, délocalisations*, Paris : La documentation française, 147-162
- Caumont, D. (2002), *Les études de marché*, Paris : Dunod, collection Les Topos
- Dubois, B. (1992), Comment surmonter les paradoxes du marketing du luxe ?, *Revue française de gestion*, n°87, janvier-février, 30-37
- Dubois, B. et C. Paternault (1995), Understanding the world of international luxury brands: the « dream formula », *Journal of Advertising Research*, July/August, 69-76
- Dubois, B., Czellar, S. et G. Laurent (2001), Consumer rapport to luxury : analyzing complex and ambivalent attitudes, *Cahier de recherche HEC*, n°736
- Eurostaf (2003), *La fabrication des produits de luxe. Volume 1. Analyse et conclusions*, Paris
- Evrard, Y., Pras, B. et E. Roux (2003), *Market. Etudes et recherches en marketing*, Paris : Dunod
- Fédération française de la couture, du prêt-à-porter des couturiers et des créateurs de mode (2003), *La Haute Couture et le Prêt-à-Porter des Couturiers et des Créateurs de mode*, Paris, 6 p.
- Galloni, A., Rohlwedder, C. et T. Agins (2005), L'industrie du luxe délocalise en douce, *Courrier International*, n°781, 20-26 octobre, 66-67
- Giannelloni, J-L. et E. Vernet (2001), *Les études de marché*, Paris : Vuibert
- Grignon, F. (eds.) (2004a), *La délocalisation des industries de main-d'œuvre*, Rapport d'information de la commission des Affaires économiques et du Plan n°374, Paris
- Grignon, F. (2004b), Comment définir les délocalisations ?, *Problèmes économiques*, 29 septembre, n°2.859, 2-8
- Henriot, A. et E. Lahille (1995), S'internationaliser ou délocaliser : quelle problématique ?, in Lahille, E. (1995), *Au-delà des délocalisations. Globalisation et internationalisation des firmes*, Paris : Economica, 3-32
- Huberman, A. M. et M. B. Miles (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université, 480 p.
- Koromysov, M. (2007a), Les délocalisations sont-elles risquées dans le luxe ?, *Gestion 2000*, n°4, juillet-août

- Koromyslov, M. (2007b), L'épreuve de vérité pour le label « Made in France » dans le luxe : « je t'aime... moi, non plus ». Une étude qualitative exploratoire auprès des professionnels du luxe, *Conférence annuelle de l'Association des sciences administratives du Canada à Ottawa*, 02-05 juin
- La délocalisation du luxe, un sujet encore tabou (2006), dossier spécial du Monde Economie, n°19247, du 12 décembre
- Ladwein, R. (1996), *Les Etudes Marketing*, Paris : Économica
- Lahille, E., Plichon, C., Vadcar, C. et B. Weber (1995), Les principales causes des délocalisations, in Lahille, E. (1995), *Au-delà des délocalisations. Globalisation et internationalisation des firmes*, Paris : Economica, 33-50
- Lavaud, A. (2004), L'hyperluxe naît à l'Ouest et s'élève à l'Est, *CB News*, 06 décembre
- Lipovetsky, G. et E. Roux (2003), *Le luxe éternel. De l'âge du sacré au temps des marques*, Paris : Gallimard
- Manceau, J-J. (dir.) (2006), Les secrets du luxe à la française, dossier spécial, *L'Expansion*, décembre, n°714, 38-68
- Mouhoud, El M. (2006), *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, Paris : La Découverte, 122 p.
- Michalet, C-A. (2004), *Qu'est-ce que la mondialisation ?*, Paris : La Découverte, 212 p.
- Porter, M. (1993), *L'avantage concurrentiel des nations*, Paris : InterEditions
- Roustan, M. (2004), *La désindustrialisation du territoire : mythe ou réalité ?*, Rapport d'information de l'Assemblée nationale n°1625, Délégation à l'aménagement et au développement durable du territoire
- www.douane.gouv.fr

ANNEXE A - ECHANTILLON GLOBAL DES PROFESSIONNELS INTERROGES

SEGMENT	ORGANISME CONTACTE	FONCTION DES REpondANTS
EXPERTS LUXE	Comité Colbert	Chargé de mission
	Eurostaf	Chargé de mission luxe
	RISC International	Chargée de mission luxe
	Institut Français de la Mode (IFM)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Président 2. Directrice associée, chargée d'études et conseil 3. Consultante en fabrication et politique industrielle 4. Economiste, chargé de l'étude de la conjoncture économique
TEXTILE-HABILLEMENT-CUIR	F E D E R A T I O N S P R O F E S S I O N N E L L E S	
	<i>Patronales :</i>	
	Fédération Française de la Couture, du Prêt-à-Porter des Couturiers et des Créateurs de Mode	Président de la Fédération
	Union Française des Industries de l'Habillement (PAP Homme)	Directeur des affaires économiques et internationales
	Fédération Française du Prêt-à-Porter Féminin	Président
	Fédération Française de la Maroquinerie	Président
	<i>Salariés :</i>	
	Fédération THC (textile-habillement-cuir) de la CGT	Secrétaire général de la Fédération, salarié dans une société de PAP Homme
	Fédération Hacuitex (habillement-cuir-textile) de la CFDT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secrétaire confédéral de la Fédération, responsable de la branche textile 2. Responsable de la branche Maroquinerie-Cuir
	Fédération Textile de la CFTC	Secrétaire général de la Fédération
	E N T R E P R I S E S	
	<i>Membres de direction :</i>	
	Yves Saint-Laurent	Directeur industriel PAP Homme et Femme
	Christian Dior Couture	<ol style="list-style-type: none"> 1. Directeur de production PAP Femme 2. Directeur de production PAP Homme 3. Directeur administratif produits, division Cuir 4. Directeur marketing et opérationnel de la marque
	Hermès	<ol style="list-style-type: none"> 1. Directeur de production PAP Femme 2. Directrice de production PAP Homme 3. Directrice du département Soie 4. Directeur général, division Cuir 5. Directeur de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement, division Cuir
	Louis Vuitton	Directeur d'usine
	Chanel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Directrice internationale marketing 2. Directeur qualité
	<i>Salariés :</i>	
	Yves Saint-Laurent	Employée de services généraux
	Ungaro	Employée de production
Louis Vuitton	Employé de production	
Hermès	Employé de production	
ECCE	Employée de production	
Mendès	Employée de production	

ANNEXE B – EXEMPLE D’UN GUIDE D’ENTRETIEN UTILISE AUPRES DES ENTREPRISES DE LA FILIERE THC LUXE

CONSIGNE INITIALE :

« Bonjour ! Je m'intéresse à l'industrie du luxe, l'un de mes questionnements aujourd'hui portant sur la problématique de la fabrication au sein de ce secteur et notamment la place du Made in France. Les segments du prêt-à-porter et de la maroquinerie de luxe font partie de cette étude. C'est la raison pour laquelle je prends contact avec vous pour recueillir votre point de vue sur la question. Bien entendu, je vous garantis l'anonymat de vos réponses. Notre entretien est prévu pour durer vingt à trente minutes environ. Que pouvez-vous me dire quant à l'organisation de la production au sein de votre entreprise ? ».

THEMATIQUES A ABORDER AU COURS DE L'ENTRETIEN :

1. Présentation de l'entreprise :

- Produits
- Produits sous la responsabilité du répondant
- Caractéristiques clés de la société : différence par rapport aux concurrents, identité...

2. Organisation de la production / Politique en matière de production :

- Licence ou en interne
- Si sous-traitance : étrangère ou nationale ? Produits concernés ?

3. Origine française et marquage :

- Rôle du Made in France dans le luxe et dans [HABILLEMENT-PRET-A-PORTER] ou [MAROQUINERIE-CUIR]
- Origine française du produit : que cela signifie-t-il ?
- Fabriqué en France / Dessiné en France... : importance relative de chacune de ces étapes
- Attention portée par le consommateur à l'origine des produits dans le luxe
- Met-on en avant l'origine française ?

4. Délocalisations dans [HABILLEMENT-PRET-A-PORTER] ou [MAROQUINERIE-CUIR] :

- Produits concernés : ligne de produits, exemples...
- Etapes concernées par les délocalisations : approvisionnement en matières premières, conception, fabrication, autres ?
- Pays de destination / délocalisation : exemples, critères de choix (capacité à concevoir, capacité à fabriquer des produits de luxe, savoir-faire, degré de développement économique, autres ?)
- Exemples d'entreprises concurrentes qui recourent à cette pratique
- Ampleur des délocalisations : possibilité de chiffrage
- Cohérence par rapport au luxe

5. Cas particulier de l'entreprise du répondant :

- Existence (ou non) des délocalisations : raisons, produits concernés, pays de destination

Nota : faire une étude prospective, si, selon le répondant, les délocalisations n'ont pas lieu au sein de la société. Formuler les questions de la manière suivante : « si les délocalisations devaient avoir lieu, quels seraient, selon vous, les raisons des délocalisations, les produits concernés par segment, les pays de délocalisation... ? »

6. Impact des délocalisations :

- Produit
- Marque
- Industrie
- Etat
- autres ?

ANNEXE C – GRILLE D’ANALYSE UTILISEE

THEMES	SOUS-THEMES	DISCOURS
1. DELOCALISATIONS : GENERALITES	1.1 Définition classique	
	1.2 Frontière géographique des délocalisations	
	1.3 Chiffrage des délocalisations	
2. TYPOLOGIE DES DELOCALISATIONS	2.1 Délocalisation partielle	
	2.2 Délocalisation indirecte (sous-traitance)	
	2.3 Grande délocalisation <i>versus</i> délocalisation proche	
	2.4 Politique de licence	
	2.5 Rachats d’usines à l’étranger	
3. SITUATION DANS LES SEGMENTS DU LUXE	3.1 Haute Couture	
	3.2 Prêt-à-porter (Homme <i>versus</i> Femme)	
	3.3 Maroquinerie	
	3.4 Parfums et cosmétiques	
	3.5 Horlogerie	
	3.6 Accessoires de mode	
4. TYPOLOGIE / LIGNES DE PRODUITS CONCERNES	4.1 Produits <i>sportswear</i>	
	4.2 Produits accessibles ou basiques <i>versus</i> produits traditionnels ou légitimes	
	4.3 Premières lignes <i>versus</i> secondes lignes	
	4.4 Grandes séries <i>versus</i> petites séries	
5. ETAPES CONCERNEES PAR LES DELOCALISATIONS	5.1 Production	
	5.2 Conception / Création	
	5.3 Matières premières	
6. RAISONS / LOGIQUES / INTERETS / MOTIVATIONS DES DELOCALISATIONS	6.1 Coûts	
	6.2 Savoir-faire	
	6.3 Supplément de débouché / proximité avec le client	
7. CRITERES DE CHOIX DES PAYS DE DELOCALISATIONS	7.1 Savoir-Faire / Capacité à fabriquer / Légitimité du pays	
	7.2 Avantages en termes de coûts de fabrication	
	7.3 Proximité avec le lieu de production et de commercialisation	
8. SENTIMENT PAR RAPPORT AUX DELOCALISATIONS	8.1 Sujet sensible / Tabou	
	8.2 Dédramatisation / Mal nécessaire / Ouverture à la délocalisation	
	8.3 Cohérence des délocalisations dans le luxe	
	8.4 Opposition à la délocalisation	
9. IMPACT DES DELOCALISATIONS	9.1 Marque / Maison	
	9.2 Produit	
	9.3 Impact social	
	9.4 France	
	9.5 Absence d’impact	
10. FACTEURS FAVORISANT LES DELOCALISATIONS	10.1 Facteurs réglementaires / Règles de marquage du pays d’origine	
	10.2 Dynamisme du label « Made in »	
	10.3 Label « Made in Europe »	
	10.4 Faible attention portée au label « Made in » par le consommateur	
	10.5 Facteur « prix »	
	10.6 Développement de la qualité et des savoir-faire du pays de délocalisation	
	10.7 Politique actionnariale ou influence du groupe	
11. UTILISATION DU LABEL « MADE IN » PAR LES PROFESSIONNELS	11.1 Vecteur marketing	
	11.2 Valeur ajoutée	
	11.3 Crédo ou nerf de la guerre	
	11.4 Non utilisation du label « Made in »	
12. FREINS AUX DELOCALISATIONS	12.1 Contrôle qualité nécessaire mais contraignant	
	12.2 Développement et valorisation du savoir-faire spécifique au niveau local	
	12.3 Cahier des charges rigoureux	
	12.4 Adéquation avec la culture / mentalité du pays	
	12.5 Proximité « création-fabrication »	
	12.6 Présence à l’export	

ANNEXE D – PRESENTATION SYNOPTIQUE DES SPECIFICITES DES DELOCALISATIONS DANS LE LUXE

TYPOLOGIE DE DELOCALISATIONS
<p>Totale versus Partielle Contrairement à la délocalisation totale, la <u>délocalisation partielle</u> concerne une partie des opérations : les fermoirs en acier, les anses de sacs, les opérations de roulotage des foulards, etc. Il s'agit généralement des opérations périphériques ou accessoires qui ne concentrent pas la plus grande part de valeur ajoutée du produit</p> <p>Directe versus Indirecte La <i>délocalisation directe</i> concerne le cas où la maison de luxe procède par elle-même (directement) à la délocalisation de ses produits à l'étranger. La <i>délocalisation indirecte</i> (ou double), qui se développe aujourd'hui, fait référence à la situation où la délocalisation est le fait du sous-traitant à qui le donneur d'ordre (la maison de luxe) avait confié la production. Les prix plus bas exigés par ces derniers poussent les fournisseurs / sous-traitants à se tourner vers des pays émergents (par exemple, la Chine ou l'Inde). Cette forme de délocalisation pourrait avoir lieu à l'insu du donneur d'ordre, charge aux sous-traitants de veiller au respect du cahier des charges imposé par les maisons de luxe.</p> <p>Lointaine (grande) versus Proche La <i>délocalisation lointaine</i> est celle qui s'effectue à des distances importantes, par exemple en Asie pour une entreprise française. Elle demeure peu fréquente dans le luxe car, pour être rentable, elle doit se faire sur des quantités importantes (ce qui n'est pas en adéquation avec le luxe) et elle souffre de délais de livraison trop importants La <i>délocalisation à proximité</i> concerne le cas où les maisons de luxe s'intéressent aux pays voisins (pays de l'Est ou le Maghreb), capables de réaliser des productions en petite quantité. C'est ce type de délocalisation qui semble privilégié dans le luxe.</p> <p>Politique de licence géographique La <i>concession de licence géographique</i> est considérée comme l'une des formes de délocalisations par les professionnels du luxe. Il s'agissait de la « délocalisation systématique » et « incontrôlée ». En effet, nombre de maisons de luxe s'étaient tournées vers la licence pour leur développement à l'international. Telle fut le cas par exemple d'Yves Saint-Laurent dans les années 1980 Aujourd'hui, la production sous licence a tendance à être réintégrée dans le giron des maisons de luxe afin de pouvoir contrôler tous les aspects de la production et de la distribution ayant subi des comportements peu adéquats de la part des sous-traitants.</p> <p>Rachat d'usines à l'étranger Si certaines sociétés ne délocalisent pas officiellement, une autre forme de délocalisations se précise et qui consiste à <i>racheter des usines « clés en main »</i> à l'étranger plutôt qu'en France. Cette forme de délocalisations est également qualifiée de « délocalisation détournée ».</p>
TYPOLOGIE DE PRODUITS CONCERNES
<p>Les produits délocalisables sont avant tout des produits accessibles ou basiques à la différence des produits traditionnels ou légitimes. Cela concerne notamment toutes les extensions de marques verticales. Les produits très haut de gamme ou les « premières lignes » sont généralement fabriqués dans leur pays d'origine. Par ailleurs, les produits fabriqués en petites séries ne sont pas délocalisés. Pour être rentables, les délocalisations porteront sur les grandes séries (qui sont toutefois limitées dans le luxe).</p>
ETAPES DE LA CHAINE DE FABRICATION CONCERNEES PAR LES DELOCALISATIONS
<p>Etape de création Jugée centrale dans le luxe dans la mesure où elle suppose un terreau de créativité (qui se trouve à Paris pour les marques françaises) et contribue à nourrir l'imaginaire des marques de luxe. En plus d'être centrale, elle est aussi un actif stratégique. Ainsi, sa délocalisation est impossible mais n'est pas totalement exclue étant donné sa dépendance de l'activité du créateur (qui pourrait être un étranger et décider de travailler à distance)</p> <p>Etape de fabrication Délocalisée sur des secondes lignes essentiellement. Il existe un risque de développement des délocalisations étant donné le développement des savoir-faire dans des pays de délocalisation.</p> <p>Approvisionnement en matières premières Délocalisé dans la mesure où certains ingrédients ne se trouvent pas forcément en France. L'approvisionnement peut être géré au niveau international</p>

Source : réalisé par l'auteur sur la base du discours des professionnels interrogés

ANNEXE E – REGLES DE DETERMINATION ET DE MARQUAGE DU PAYS D'ORIGINE SUR LES PRODUITS INDUSTRIELS

Il n'existe pas d'obligation légale ou réglementaire relative au marquage d'origine des marchandises excepté pour certains produits agricoles et alimentaires. Celle-ci relève en effet de la responsabilité du fabricant. En revanche, elle ne doit pas induire en erreur le consommateur ou prêter à confusion. Deux cas de figures sont généralement distingués par la réglementation européenne :

- **soit la marchandise est importée d'un pays tiers à l'Union européenne.** Ici, trois critères sont utilisés :

(1) le critère du changement de la position tarifaire : une assiette en porcelaine à but décoratif fabriquée en Chine et décorée au Pakistan. Dans ce cas, la position tarifaire correspondant à la vaisselle à but utilitaire (6913) sera finalement remplacée par les positions tarifaires 6911 et 6912 car il s'agit d'articles à usage décoratif (la décoration constitue la dernière opération substantielle). Même si la fabrication a eu lieu en Chine, c'est la décoration qui l'emporte. Cette marchandise rentre dans le cadre de la position tarifaire 6911 et 6912 et pourrait être marquée « Made in Pakistan » et non « Made in China ».

(2) le critère de valeur ajoutée : une marchandise qui fait intervenir plusieurs composants fabriqués dans des pays différents sera considérée originaire du pays dans lequel elle a été assemblée à condition que la valeur ajoutée résultant des opérations de montage et de l'incorporation des pièces originaires du pays considéré représente au moins 45 % de leur prix départ usine. A défaut, l'origine de la marchandise est alors celle du pays d'où sont originaires les pièces dont le prix départ usine représente plus de 35 % de la valeur totale de la marchandise. Si plusieurs pays satisfont à ce dernier critère, on retiendra le pays dont sont originaires les pièces représentant le pourcentage le plus élevé.

(3) le critère de l'ouvrage spécifique : un pantalon qui serait confectionné en Indonésie avec du tissu importé de Thaïlande et avec des boutons et des fermetures à glissière importés de Taiwan. C'est l'opération de confection qui l'emporte : le pantalon se voit attribuer une origine indonésienne. Toutes les petites opérations (boutons, fermetures à glissière, etc.) ne remettent pas en cause la notion de « confection complète » et la détermination de l'origine. Ce produit pourrait comporter une mention « Fabriqué en Indonésie ».

- **soit le produit est déjà sur le marché intérieur européen et un ou plusieurs pays sont intervenus dans sa fabrication.**

(1) Lorsqu'un produit provient d'un Etat membre de l'Union européenne, pour disposer du label Made in France, il se verra appliquer le critère de la dernière opération substantielle réalisée. Dans le cas où le tissu viendrait d'Italie (ou d'un autre Etat membre de l'Union européenne) et où la confection serait entièrement réalisée en France (ou dans l'Union européenne) la mention du « Made in Europe » pourrait être apposée.

(2) Si le produit n'a pas été fabriqué dans l'Union européenne, les règles d'apposition du label Made in France ne permettent pas à un produit qui n'a pas subi l'ensemble des opérations de fabrication en France d'obtenir le label Made in France (par exemple, un pantalon doit être tissé, coupé et confectionné en France pour bénéficier de ce label. Mais quelquefois les tribunaux admettent la réalisation de quelques opérations de finition hors de France sans pour autant que cela remette en cause le label Made in France).

(3) Dans certains cas, il est possible d'apposer des mentions supplémentaires sur le produit lorsque celui-ci ne bénéficie pas du label Made in France alors que certaines des opérations ont été réalisées sur le territoire français. Par exemple, un pantalon qui a été confectionné au Maroc à partir du tissu français pourrait apposer sur l'étiquette : « Confectionné au Maroc à partir du tissu tissé en France » ; « Tissu tissé en France et pantalon confectionné au Maroc »

Source : www.douane.gouv.fr