

CHARTRE DE BONNES PRATIQUES DE LA FILIERE MODE ET LUXE

Préambule

La France occupe une position exceptionnelle dans le monde en matière de mode, de création et de luxe. La mode française reste encore une référence incontournable par sa créativité, sa capacité à imaginer les tendances du futur, son potentiel de renouvellement. Pour sa part, le luxe français constitue un des secteurs d'excellence de notre économie et occupe une position de leadership au plan international. Parmi les marques de couture les plus connues et reconnues au monde, figurent largement des marques françaises.

Les maisons françaises exercent ainsi une puissance d'attraction indéniable qui rejaillit sur un grand nombre de secteurs économiques bien au-delà de la mode : la culture, en passant par l'architecture, les vins, la cuisine, le design et le tourisme.

Toutefois, la concurrence est désormais exacerbée et de nombreux acteurs, de nouvelles marques ont pour ambition de concurrencer ce secteur de l'économie de notre pays. Il est essentiel, dans ce contexte, de renforcer l'ensemble de la filière notamment par une meilleure collaboration entre marques et façonniers. La force de la France repose sur une combinaison de qualités et d'atouts uniques au monde :

La mode, la création et le luxe français sont le résultat d'une alchimie rare, paradoxale et harmonieuse d'histoire, d'effort, d'artisanat, de création, de savoir-faire, de risque, de modernité, d'invention, d'exigence et de rayonnement. Les façonniers jouent un rôle essentiel dans cet ensemble, ils constituent un prolongement naturel des marques. Sans façonniers, le rayonnement de la mode française s'affaiblirait graduellement et l'avantage concurrentiel de notre pays en serait, à court terme, fortement amoindri.

La présente Charte s'adresse aux acteurs de la filière de la mode et du luxe. Elle constitue une première étape qui sera complétée par d'autres initiatives, notamment par le lancement d'un Comité Filière, conformément à la politique de structuration des filières industrielles françaises stratégiques voulue par le ministre chargé de l'industrie et inscrite dans les conclusions des Etats généraux de l'industrie tirées par le Président de la République le 4 mars 2010.

La Charte a pour ambition d'instaurer, entre marques et façonniers, un dialogue constructif et les bases d'un partenariat dans l'ensemble de la filière. Elle vise les fondements stratégiques de la compétitivité et du rayonnement de la mode, de la créativité et du luxe français.

Les signataires de la Charte entendent ainsi œuvrer pour maintenir la mode française à un haut niveau de rayonnement dans le monde. Ils souhaitent renforcer les potentialités et la réactivité des acteurs de la filière par une collaboration renforcée.

La Charte concerne les relations entre marques et façonniers de la filière du vêtement de prêt-à-porter.

1 La communication entre marques et façonniers

Une meilleure communication, une meilleure compréhension mutuelle sont nécessaires pour renforcer la compétitivité de la filière. Certaines marques entretiennent déjà, et depuis longtemps, des relations denses et de très grande qualité avec leurs façonniers. Pour d'autres, il apparaît opportun de favoriser ce partage et cette connaissance mutuelle, par des actions spécifiques.

1.1 Visite annuelle

Les directions de production des marques visiteront au moins une fois par an, chacun des façonniers avec lesquels elles entretiennent des relations régulières et suivies.

1.2 Bilans de fin de saison

Le principe d'un bilan de fin de saison (Automne/Hiver et Printemps/Été), entre marques et façonniers, est retenu. L'objectif est d'établir et de consolider un véritable dialogue entre les différents acteurs. Cet échange doit viser la sincérité et la transparence des relations et ainsi favoriser une meilleure connaissance et efficacité mutuelles. Il pourra aborder différents aspects :

- Communication de la vision sur la filière du luxe et sur l'actualité de la marque. Ces échanges revêtent un caractère strictement confidentiel et donneront lieu, à la demande de la marque, à la signature d'un accord de confidentialité.
- Discussion sur les perspectives de commandes.
- Appréciation générale du travail réalisé en commun sur l'année écoulée : les points positifs et négatifs, les améliorations à envisager tant sur les commandes, la qualité, la pro-activité, les informations échangées, les prix, ou tout autre point que les parties jugeront important pour entretenir une relation de qualité, professionnelle et à forte valeur ajoutée.
- Les compétences, y compris en matière de polyvalence des savoir-faire.
- Les innovations technologiques à engager, voire à partager.
- Les conditions d'une meilleure réactivité mutuelle.
- Les éventuelles possibilités de travail en réseau.

Le bilan de fin de saison se traduit principalement par un échange oral. Il pourra se matérialiser par un document écrit si les parties en conviennent. Ce document écrit pourrait servir de support en cas de changement ou d'évolution dans la stratégie de production.

En cas de changement majeur de stratégie ou de responsables de production, les façonniers auront la possibilité de présenter leurs entreprises, leurs savoir-faire, ainsi que la nature de leurs relations avec les marques.

Les façonniers reconnaissent aux marques la liberté de choix quant à leurs sous-traitants, ainsi que la valeur d'une saine concurrence, mais dans le même temps, ils veulent éviter les risques de ruptures brutales et abruptes.

2 L'élargissement des activités des façonniers

Les façonniers détiennent de véritables savoir-faire. Au-delà de cette expertise, ils doivent s'attacher, en véritables chefs d'entreprises, à développer leur activité, leur portefeuille clients et à répondre aux évolutions des besoins de leurs clients. Cette politique contribuera à élargir leur champ d'action et doit, notamment, les conduire à une meilleure connaissance des modes de fonctionnement de leurs concurrents afin d'anticiper d'éventuelles adaptations rendues nécessaires par l'évolution des activités.

2.1 La prospection

Les façonniers doivent régulièrement chercher de nouvelles voies de développement et ainsi diversifier et élargir leur portefeuille clients. La prospection constitue une activité à part entière, sous la responsabilité du chef d'entreprise. Au-delà des grandes marques de luxe établies, plusieurs pistes sont suggérées : autres marques françaises, marques étrangères, jeunes créateurs.

2.2 Les références

Les façonniers souhaitent évoquer le nom de leurs clients, dans leurs prospections.

En parallèle, les marques souhaitent, légitimement, garder les secrets inhérents à leurs produits et à leur organisation.

Dans ces conditions, il est convenu entre les signataires de la Charte :

- Les façonniers ont la liberté de mentionner, seulement oralement, le nom de leurs clients.
- Les marques s'engagent à valider ces références données par leur sous-traitant auprès de tout prospect qui le souhaiterait.

Au-delà de ces principes, les marques et les façonniers conviendront, en bilatéral, d'éventuelles dispositions complémentaires.

2.3 Les jeunes créateurs

Les jeunes créateurs constituent un sujet spécifique d'une importance essentielle pour l'ensemble de la filière créative et de mode. La Fédération Française de la Couture favorisera les échanges d'informations entre les créateurs et les façonniers, avec l'appui de l'UFIH, afin que l'excellence des savoir-faire soit largement connue.

Par ailleurs, les façonniers sont parfois réticents à travailler avec les jeunes créateurs. Or, pour éclore, les créateurs doivent produire des collections. Sur ce dernier point, l'UFIH et la Fédération de la Couture collaborent pour mettre au point, avec le DEFI, un système de garantie de financement qui confortera les façonniers dans leurs relations avec les jeunes créateurs.

2.4 Une meilleure connaissance de la concurrence

La connaissance de la concurrence est un point essentiel pour renforcer la compétitivité des façonniers français. Aussi, afin de leur permettre de se comparer avec leurs concurrents étrangers, l'UFIH engagera des missions spécifiques dans ce but. Ces missions s'attacheront à identifier les avantages comparatifs tant en terme d'offre, que d'organisation et de comportement, dans le respect des règles nationales et communautaires de la concurrence.

Dans la limite où le secret professionnel le leur permet, les marques collaboreront avec l'UFIH afin de lui indiquer les exemples étrangers intéressants.

2.5 Des stratégies différenciées et un élargissement de l'offre de services

Les façonniers doivent s'adapter aux stratégies différenciées des marques et offrir des prestations différentes, spécifiques et adaptées aux besoins particuliers de chaque client. En effet, il existe différents segments de marché et différentes stratégies de marques, notamment :

- **Les grandes marques de la mode et du luxe** restent attachées à garder en interne l'intégralité de la création et un très fort niveau de technicité. Dans ce cas, les façonniers se positionnent comme de véritables experts industriels et apportent leur valeur ajoutée sur la partie technique, pour optimiser le montage et donner tout conseil de nature à aboutir à un produit de grande qualité, réalisable en grande série et à un prix de revient optimisé.

- **Les marques qui ne disposent plus de capacités techniques ou de l'intégralité des capacités techniques pour certaines pièces de collection spécifiques.** Les façonniers fournissent, seuls ou en partenariat, des prestations plus larges pouvant aller du prototypage, du modélisme, à la mise au point, à l'industrialisation, au choix des tissus, ou tout autre service adapté.
- Dans une perspective de diversification et d'élargissement de leur portefeuille clients, et pour répondre à la nature diverse des collections, les façonniers s'organiseront pour être capables d'offrir, individuellement ou collectivement, différents niveaux de production, de finition et de qualité.

Ces prestations donneront lieu à des tarifications adaptées et différenciées, en fonction de la période et du niveau d'exigence requis.

Quelles que soient leurs modalités de travail avec les façonniers ou les sous-traitants, les marques disposent d'un droit de propriété intellectuelle exclusif sur les créations et les modèles fabriqués pour leur compte.

2.6 La diversification des compétences

Les façonniers ont intérêt à diversifier leurs compétences. Toutefois, aucune recommandation générale et uniforme ne peut être formulée. Chaque façonnier établira le point d'équilibre qui lui est propre entre des prestations très professionnelles à forte valeur ajoutée et la polyvalence des compétences. Il existe un juste équilibre entre le mono-produit et la polyvalence totale. Cette polyvalence doit contribuer à renforcer l'offre qualitative des façonniers.

2.7 Une meilleure connaissance des savoir-faire français

La France détient des savoir-faire importants, dont certains méconnus, qui doivent être pérennisés et valorisés. L'UFIH continuera à assurer le recensement de ces savoir-faire et de communiquer cette information aux marques.

3 L'organisation de la production

L'organisation de la production est fortement marquée par les habitudes historiques de la profession qui peuvent parfois constituer des freins à une meilleure compétitivité. La filière se caractérise tout à la fois par :

- Un délai très long entre la création d'un modèle et sa livraison en magasin.

- La volatilité des collections.
- Les aléas de la demande finale.

L'efficacité de l'ensemble de la filière reposera tout à la fois sur :

- Une plus grande flexibilité, une meilleure réactivité de tous les acteurs de la filière.
- Le raccourcissement des délais entre création-production-livraison.
- Une circulation fluide des informations et des perspectives tout au long de la chaîne.

3.1 L'anticipation des commandes

La compétitivité des façonniers repose, pour partie, sur l'anticipation des commandes ou du moins des perspectives de volumes de commandes. Les marques feront leurs meilleurs efforts pour informer leurs façonniers, le plus en amont possible, de toute information et prévision pertinentes pour l'établissement et la révision des plannings de production.

3.2 L'intégration en amont du processus de développement et de la mise au point des collections

Les acteurs de la filière conviennent qu'il est souhaitable et bénéfique pour l'ensemble de la chaîne, de faire participer les façonniers en amont dans le processus de développement et de mise au point des collections.

Désormais, les façonniers disposent d'importantes capacités d'expertise technique qui sont de nature à permettre aux marques de réaliser des vêtements à moindre coût, tout en respectant la création et en préservant l'esprit du créateur.

Dans les maisons très structurées et qui ont gardé un fort ancrage technique, il appartient à chaque directeur de production d'organiser ce travail d'anticipation selon sa propre structure, ses capacités internes et de mettre en adéquation les besoins du style et les savoir-faire des façonniers.

Pour d'autres marques, le façonnier constitue un allié au service du créateur et du bureau de style. Sa proximité est alors indispensable pour permettre à la créativité de s'exprimer pleinement et efficacement.

Dans cette perspective, une très grande pro-activité vis-à-vis des marques constitue un avantage compétitif majeur. Le point central est de mettre au point la collection le plus rapidement possible.

4 Les commandes

Les commandes constituent un point clé des relations marques et façonniers.

4.1 *Des tarifications différenciées selon la nature des prestations*

Les façonniers sont amenés à offrir des prestations différentes selon les besoins et les exigences de leurs clients. Une meilleure transparence et une tarification différenciée sont de nature à améliorer tout à la fois la compréhension mutuelle et l'efficacité de la filière.

- L'activité de mise au point des collections devrait être identifiée et donner lieu à une définition de prix spécifique.
- Les modifications de modèles, les retards de plannings y compris ceux imputables aux livraisons de tissus doivent donner lieu à une information aussi rapide que possible auprès du façonnier et, le cas échéant, à un échange spécifique sur l'impact en matière de tarification.

4.2 *Mieux répondre aux fluctuations conjoncturelles*

Les fluctuations conjoncturelles constituent une réalité du secteur qui peut fortement fragiliser les façonniers. Plusieurs pistes de progrès ont été mises en évidence :

- Pousser à une plus grande polyvalence des sous-traitants, tout en gardant un très haut niveau de professionnalisme.
- Favoriser la diversification du portefeuille clients tant en nombre de clients qu'en nature de clients.
- Favoriser les mises à disposition souples de personnel entre façonniers mais également entre marques et façonniers.
- Opter, selon les cas, pour des pistes de diversification hors habillement.
- Privilégier le travail en réseau de sous-traitants. Déjà des expériences sont engagées, mais globalement, elles restent insuffisantes. Le travail en réseau doit être favorisé. Ceci suppose que plusieurs conditions soient réunies :
 - Les marques sont informées du travail qui pourrait être sous-traité. Chaque marque adoptera vis-à-vis des façonniers la même politique qu'elle applique à l'ensemble de ses fournisseurs et sous-traitants. Si, par exemple, le principe d'exécution personnelle prévaut, alors tout recours à un sous-traitant sera conditionné à l'approbation préalable des marques. Chaque marque définira avec ses façonniers les modalités applicables.

- Les sous-traitants s'engagent à ne pas se livrer à une concurrence déloyale entre membres d'un même réseau. Par ailleurs, les marques seront attentives à cet aspect et elles ne favoriseront pas d'éventuelles dérives.
- Les façonniers s'engagent à effectuer les contrôles qualité indispensables afin de toujours offrir à leurs clients le niveau de qualité exigé.

Le travail en réseau donnera lieu à un travail spécifique au sein de l'UFIH afin d'en préciser les contours et d'en favoriser rapidement le développement.

Les uns et les autres veilleront à ne pas contrevenir aux règles de concurrence.

Chaque façonnier est responsable de la constitution et de la qualité de son propre réseau.

4.3 Les conditions de paiement

Les paiements rapides doivent être la norme -30 jours- et respecter les dates convenues. Ce délai peut être porté, de manière dérogatoire, à 45 jours pour les maisons dont la surface financière est limitée. En outre, la mise en place de ce système est prévue à compter du 30 juin 2010, au plus tard, afin de permettre aux marques de mettre en place les processus adéquats.

Si nécessaire, des acomptes pourront être versés à certains façonniers par les marques si ceux-ci en expriment le besoin.

5 La valeur ajoutée, un travail en partenariat

L'accroissement de la valeur ajoutée constitue un aspect fondamental de l'efficacité de la filière. Une meilleure collaboration entre marques et façonniers favorisera la création de valeur ajoutée et une meilleure répartition. L'analyse de la valeur ajoutée fera l'objet d'un travail spécifique au sein du Comité Filière, notamment en intégrant les notions de qualité et de réactivité. .

5.1 Une meilleure répartition de la charge de travail sur l'année : le lissage

Un travail spécifique est nécessaire, entre chaque marque et ses façonniers, pour identifier les moyens de mieux répartir les commandes sur l'année.

5.2 La valeur ajoutée

Une meilleure connaissance des différentes étapes créatrices de valeur ajoutée serait souhaitable tant du côté façonnier, que du côté marque. Une grande confiance mutuelle en est le préalable. De part et d'autre, il apparaît que des marges de risque peuvent être prises, compte tenu des aléas fréquents dans la mise au point des collections et dans les prévisions de vente. L'idéal est un échange sincère entre les parties afin de partager les doutes, les risques, le flou parfois.

5.3 Une meilleure collaboration sur l'ensemble de la collection

L'analyse de la valeur ajoutée doit être l'aboutissement d'un travail confiant entre marques et fournisseurs, chacun pouvant apporter son expertise et son expérience. Un équilibre entre prix/volume/valeur/planning doit notamment être recherché. Une telle approche doit permettre de valoriser équitablement l'apport de valeur ajoutée chez les fournisseurs. Le corollaire est un engagement des marques à respecter les plannings prévus et les conditions de fabrication.

Les fournisseurs doivent travailler sur un prix de revient qui intègre les finitions et les critères de qualité demandés par la marque. La marque doit informer le fournisseur de ses objectifs. La collaboration entre la marque et le fournisseur doit permettre de trouver un accord équilibré dans l'intérêt des deux parties.

6 La rupture des relations contractuelles

Ce paragraphe vise la cessation totale de toute relation entre marque et façonnier et ne relève pas des fluctuations conjoncturelles de commandes abordées au point 4.

En cas de rupture des relations contractuelles, une issue non conflictuelle sera favorisée par chacune des parties.

Chaque partie peut librement déterminer la fin des relations contractuelles en respectant un délai de préavis tenant compte notamment de l'ancienneté de la relation commerciale.

La jurisprudence a fixé des délais de préavis qui peuvent aller de 2 à 18 mois en fonction des cas d'espèces, l'appréciation des juges reposant sur la combinaison de plusieurs critères.

7 Les savoir-faire, les compétences

Les signataires de la Charte estiment qu'il y a un enjeu majeur de préservation et de transmission des savoir-faire, et d'attractivité de ces métiers pour les jeunes. Le FORTHAC apportera tout son soutien à cette initiative. L'Accord Pilote signé le 5 février 2009 offre une base, souple et efficace, pour engager de nouvelles initiatives.

7.1 Un sujet prioritaire

Ce sujet sera abordé prioritairement par le Comité Filière. Plusieurs volets seront notamment examinés :

- Le maintien et la transmission des savoir-faire. Au-delà des aspects techniques, il sera essentiel de réfléchir aux actions de communication nécessaires. La puissance de rayonnement des marques devrait permettre un attrait renouvelé pour ces métiers.
- La formation des dirigeants notamment en matière de stratégie et de travail en réseau.
- La montée des compétences du middle management.
- Les formations communes marques/façonniers pour certains métiers.

7.2 Un Label Haute Façon Française

L'établissement d'un Label Haute Façon Française reconnaissant des compétences et des savoir-faire exceptionnels constituerait un atout important de prospection pour les façonniers. La mise au point de ce Label et des exigences afférentes sera concertée entre marques et façonniers grâce à un groupe de travail dédié au sein du Comité Filière.

7.3 Les mises à disposition de personnel

Des solutions souples de mise à disposition de personnel entre marques et façonniers, mais également entre façonniers doivent être favorisées, dans le respect de la législation en vigueur.

8 La confidentialité

La confidentialité constitue une pierre angulaire des relations entre marques et façonniers. Les collections constituent une activité hautement stratégique pour les marques. Les façonniers s'engagent à respecter la stricte confidentialité de toute information sensible pour les marques, notamment celle touchant à la stratégie des marques, à leur organisation, à leurs produits, aux prix ainsi qu'à toute indication relative au processus de mise au point et de production des collections.

Conclusion

Les signataires de la présente Charte et leurs mandants soulignent l'importance d'un dialogue constructif et de l'élaboration d'un véritable partenariat entre les différents acteurs.

Les signataires s'engagent à promouvoir auprès de leurs adhérents respectifs les dispositions contenues dans la présente charte.

Les termes de cette charte constituent des pistes de travail concrètes pour renforcer la filière de la mode et du luxe français et pour contribuer à sa compétitivité et à son rayonnement. Cette Charte a vocation à être régulièrement affinée et enrichie au fur et à mesure du renforcement des liens de confiance entre acteurs de la filière, ainsi que de l'avancement des travaux du Comité de la filière qui sera lancé au cours du 1^{er} semestre 2010.

Le Président de la Fédération Française de la Couture, du prêt à porter des couturiers, et des créateurs de mode

Le Président de l'Union Française des Industries de l'Habillement

Didier GRUMBACH

Jean-Pierre MOCHO

En présence de :

Le Ministre chargé de l'Industrie

Christian ESTROSI