

Identification des facteurs d'évolution des métiers et compétences des branches professionnelles chaussure, couture, cuirs et peaux, habillement, maroquinerie et textile

Rapport final – Branche Chaussure et articles chaussants – *Février 2023*

**Cette étude a été réalisée
avec l'appui de :**



01

01. Objectifs et méthodologie

- 02. Segmentation des branches et facteurs impactant l'activité
- 03. Scénarios prospectifs
- 04. Impacts métiers / compétences des scénarios
- 05. Cartographie de la formation
- 06. Préconisations et plan d'action
- 07. Annexes

Objectifs de la mission

Objectifs de la mission : six branches professionnelles ont sollicité OPCO 2i pour disposer d'une étude prospective portant sur l'évolution des métiers et compétences de la Couture parisienne, des Cuir et peaux, de l'Habillement, de l'Industrie de la chaussure et des articles chaussants, de la Maroquinerie et du Textile. Cette étude prospective est assortie de recommandations opérationnelles, notamment en matière de formation, pour préparer l'avenir.

La mission devait :

- Identifier les éléments impactant l'activité des branches à court et moyen terme
- Aboutir à la construction de scénarios prospectifs, balayant un large spectre de futurs possibles en termes d'activité pour les six branches professionnelles du périmètre
- Evaluer l'impact sur les métiers et compétences de ces évolutions, dans chacun des scénarios
- Proposer des recommandations et préconisations opérationnelles pour permettre aux branches professionnelles d'accompagner leurs entreprises et salariés dans les mutations à venir

La mission s'est articulée autour de trois étapes :

①

Réalisation d'une segmentation de marché des branches et construction de scénarios prospectifs

Identification des facteurs de changement susceptibles d'impacter l'activité des entreprises des branches à 3-5 ans et scénarisation

②

Impacts métiers / compétences des scénarios prospectifs

Identification des impacts RH des scénarios prospectifs de la phase 1
Identification des métiers émergents / en obsolescence et des compétences clés

③

Recommandations opérationnelles

Préconisations opérationnelles avec co-construction à partir des phases 1 & 2

Présentation de la méthodologie de l'étude

Phase 1 : Réalisation d'une segmentation de marché des branches et construction de scénarios prospectifs

Objectifs de la phase 1 : la phase 1 a permis de segmenter les marchés des 6 branches professionnelles du périmètre et d'identifier les facteurs susceptibles d'impacter chaque segment. Les facteurs d'impact ont ensuite été déclinés selon quatre scénarios contrastés.

Méthodologie

- Expertise BIPE, veille documentaire
- Entretiens d'experts
- Construction des scénarios par analyse morphologique
- Groupes de travail

Principaux livrables

- Segmentation de marché des branches
- Liste des facteurs d'impact
- Scénarios prospectifs



Phase 2 : identification des incidences Métiers / compétences des scénarios

Objectifs de la phase 2 : la phase 2 s'est attachée à décliner les impacts métiers / compétences de chacun des scénarios prospectifs pour les 6 branches du périmètre afin d'identifier les métiers / compétences émergents / en obsolescence. Cette phase s'est appuyée sur le référentiel de l'Observatoire Textile-Mode-Cuir.

Méthodologie

- Expertise BIPE, veille documentaire, analyse de données
- Entretiens
- Groupes de travail

Principaux livrables

- Evolution scénarisée des métiers des branches mettant en avant les compétences nouvelles / obsolètes et le degré d'impact attendu
- Liste des métiers en tension (incluant les facteurs de tension), en émergence en obsolescence



Phase 3 : réalisation d'une cartographie de la formation et construction de préconisations opérationnelles

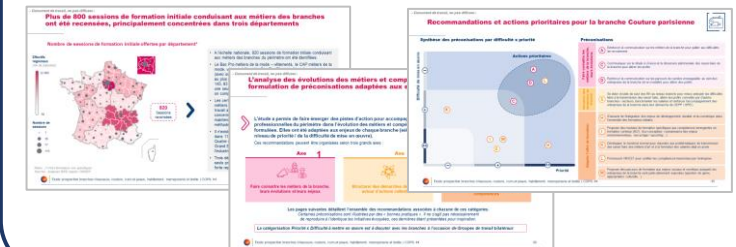
Objectifs de la phase 3 : la phase 3 a permis de dresser une cartographie des certifications conduisant aux métiers des branches et d'en identifier la répartition sur le territoire. Cette phase visait également à identifier les actions à mettre en œuvre pour répondre aux enjeux issus des phases 1 & 2.

Méthodologie

- Expertise BIPE à partir des résultats des phases 1 & 2, analyse de données
- Entretiens
- Groupe de travail

Principaux livrables

- Cartographie de la formation initiale et continue
- Plan d'action par branche



02

01. Objectifs et méthodologie

02. Segmentation des branches et facteurs impactant l'activité

03. Scénarios prospectifs

04. Impacts métiers / compétences des scénarios

05. Cartographie de la formation

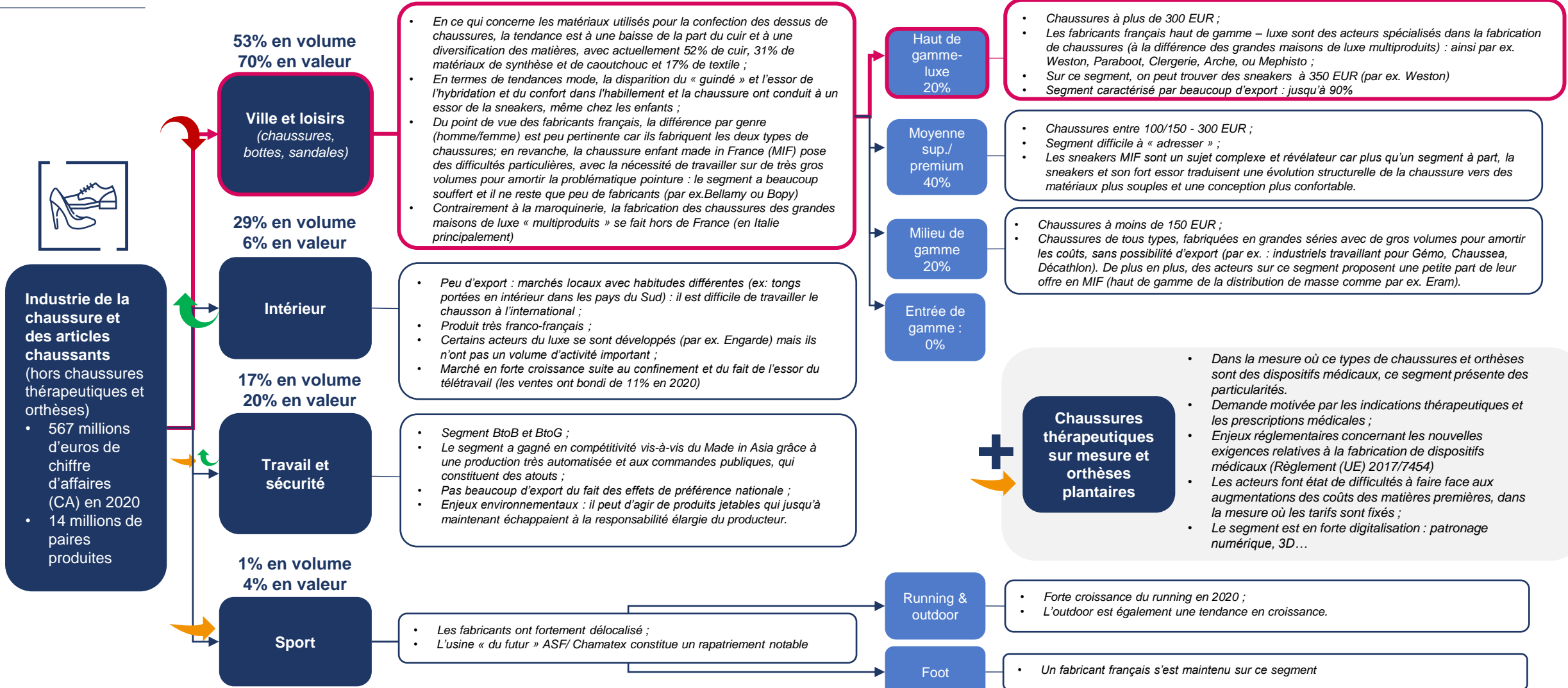
06. Préconisations et plan d'action

07. Annexes



Segmentation de la branche professionnelle Industrie de la chaussure et des articles chaussants

Une branche contrastée, dynamique sur les segments ville/loisirs haut de gamme, chaussons et EPI



Source : Conseil National du Cuir 2020, Fédération Française de la Chaussure 2020, entretiens avec les experts des branches, analyses BIPE



28 facteurs génériques susceptibles d'impacter l'activité des six branches professionnelles ont été identifiés

Ressources et modes de production & de travail

16. Relations entre les grandes maisons de luxe de l'amont
17. Accès aux matières premières vierges
18. Accès aux matières premières recyclées
19. Traçabilité, transparence et authenticité
20. Réglementation environnementale
21. Affichage environnemental
22. Automatisation de la production
23. Numérisation de la conception
24. Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement (QHSE)
25. Attractivité des métiers, accès aux talents et rétention des employés
26. Formation initiale et continue
27. Innovation produit
28. Confection à la demande / personnalisation



Contexte économique et sanitaire

1. Contexte macro-économique mondial
2. Commerce extérieur – Importations
3. Evolution du taux de change
4. Evolution du pouvoir d'achat - France
5. Relations avec les partenaires de l'Union Européenne (UE)
6. Flux touristiques
7. Investissement et santé des entreprises
8. Contexte sanitaire

Demande et attentes clients

9. Appétence pour le *Made in France* (clientèle française)
10. Appétence pour le *Made in France* (clientèle étrangère)
11. Demande des clients professionnels (BtoB et BtoG)
12. Attentes des nouvelles générations – Mode éthique, durable et responsable
13. Attentes des nouvelles générations – style
14. Seconde vie, durabilité et circularité
15. Développement du télétravail

Zoom sur la perception de la branche professionnelle Industrie de la chaussure et des articles chaussants



Une perception hétérogène du niveau d'impact, avec une majorité d'impacts perçus comme modérés

Impact fort – 10 facteurs

- Commerce extérieur - Importations
- Contexte sanitaire
- Appétence pour le Made in France - Clientèle étrangère
- Appétence pour le Made in France - Clientèle française
- Attentes des nouvelles générations (génération Z) - Mode éthique et responsable
- Seconde vie, durabilité et circularité
- Accès aux matières premières vierges
- Accès aux matières premières recyclées
- Réglementation environnementale
- Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement (QHSE)

Impact modéré – 12 facteurs

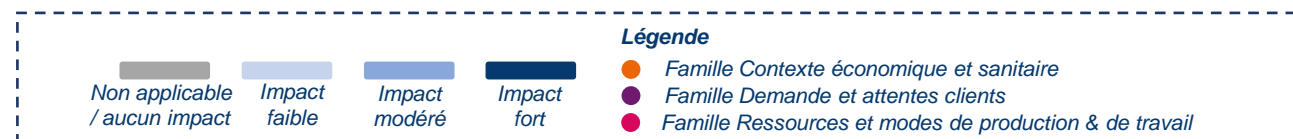
- Contexte macro-économique mondial
- Flux touristiques
- Investissement et santé des entreprises (tous secteurs confondus) - France
- Demande des clients professionnels (BtoB et BtoG)
- Attentes des nouvelles générations (génération Z) - Style
- Traçabilité, transparence et authenticité
- Affichage environnemental
- Automatisation de la production
- Numérisation de la conception
- Attractivité des métiers, accès aux talents et rétention des employés
- Formation initiale et continue
- Innovation produits

Impact faible – 5 facteurs

- Evolution du taux de change
- Evolution du pouvoir d'achat - France
- Relations avec les partenaires de l'UE
- Développement du télétravail
- Confection à la demande / personnalisation

Non applicable / aucun impact – 1 facteur

- Relation entre les grandes maisons de luxe de l'amont



03

01. Objectifs et méthodologie
02. Segmentation des branches et facteurs impactant l'activité
- 03. Scénarios prospectifs**
04. Impacts métiers / compétences des scénarios
05. Cartographie de la formation
06. Préconisations et plan d'action
07. Annexes

Quatre scénarios prospectifs ont été élaborés à partir des évolutions possibles des facteurs d'impact

Un monde en révolution écologique

Cet univers est marqué par une forte intensification des **attentes des parties prenantes en matière de durabilité et d'écologie** – renforcée par la crise du COVID et une volonté partagée de ne plus revenir au « monde d'avant ». Ce mouvement génère une dynamique économique de **croissance plutôt faible mais accompagnée d'investissements accélérés**, fortement orientés par la réglementation et les pouvoirs publics. Dans le même temps, cette « **révolution verte** » **ne va pas sans difficultés pour les entreprises**, contraintes de se transformer profondément pour répondre à ces nouvelles attentes et qui voient leurs **business modèles remis en question par certaines tendances sociétales**.

Un retour au... « monde d'avant »

Dans ce scénario « au fil de l'eau », on revient au monde qu'on a connu avant la crise du COVID-19, marqué par la **croissance économique, des flux de personnes et de biens libres et fluides, et une société qui reste globalement « consumériste »**. Dans cet univers, il existe un certain niveau de prise de conscience des enjeux de développement durable mais ils restent secondaires, et ce autant pour les consommateurs que pour les clients et les pouvoirs publics, qui continuent néanmoins à mettre en place des réglementations environnementales, à l'image de la dynamique enclenchée ces 5 à 10 dernières années. Les enjeux auxquels les entreprises faisaient face avant la crise du COVID-19 s'intensifient.



Un monde... en accélération technologique

Le monde est marqué par une croissance dynamique tirée par le **progrès technologique et une mobilité retrouvée et accélérée**. Grâce à de gros efforts de recherche, la pandémie a pu être maîtrisée, les échanges de personnes et de biens se redéveloppent à nouveau fortement. Face à une course à **l'innovation qui s'intensifie** avec d'autres pays/ zones géographiques comme la Chine et l'Asie du Sud et de l'Est, l'Union européenne se renforce : des moyens importants sont dévolus à **des projets de recherche et d'innovation transfrontaliers** (par exemple sur les textiles techniques, les nanomatériaux, le recyclage, etc.). Si certaines de ces évolutions technologiques ont des effets vertueux en termes d'écologie, cet univers reste marqué par une consommation forte et la massification d'un certain nombre de produits, **loin de toute forme de sobriété**.

Un monde... en crise économique et sanitaire longue

Marqué par une aggravation de la crise sanitaire et des risques géopolitiques, le monde connaît une croissance faible voire nulle ou négative dans certaines zones. **Le renchérissement du coût des matières premières** et les **difficultés d'approvisionnement, la contraction des échanges**, les difficultés de circulation des biens et des personnes (**recul du tourisme international** et des voyages d'affaires) et la baisse du pouvoir d'achat créent un climat de récession : sous l'effet d'une **sobriété non choisie**, la consommation baisse, même si certains segments résistent, des vagues de défaillances d'entreprises s'enchaînent, et l'emploi recule. Dans ce contexte, les pouvoirs publics renoncent à mettre en place des réglementations (notamment environnementales) contraignantes. Pour autant, la **présence de leaders mondiaux du luxe et d'une culture de la nouveauté** dans les industries créatives renforce aussi leur résilience, les crises agissant comme un **accélérateur de la solidarité et des capacités d'innovation**.

➤ **Le détail des facteurs inclus dans les scénarios est présenté en annexe du présent rapport**



04

01. Objectifs et méthodologie
02. Segmentation des branches et facteurs impactant l'activité
03. Scénarios prospectifs
- 04. Impacts métiers / compétences des scénarios**
05. Cartographie de la formation
06. Préconisations et plan d'action
07. Annexes

04

01. Objectifs et méthodologie

02. Segmentation des branches et facteurs impactant l'activité

03. Scénarios prospectifs

04. Impacts métiers / compétences des scénarios

A. Synthèse – principaux impacts des scénarios

B. Impacts métiers / compétences par scénario

C. Métiers émergents

D. Métiers en tension

05. Cartographie de la formation

06. Préconisations et plan d'action

07. Annexes

Définitions et légendes – Fiches d'impact métier

Les pages suivantes présentent l'évolution attendue des métiers de la branche par scénario. Le degré de transformation de chaque métier a été évalué à partir des référentiels de compétences de l'Observatoire Textile-Mode-Cuirs.

Les fiches d'impact métier doivent être lues à l'aide de la légende suivante :

Niveau et facteurs de tension :

- Peu de tensions
- Concurrence forte
- Tensions modérées
- Tensions sévères

→ Les pictogrammes présentent les principaux facteurs de tension du métier. Leur légende est indiquée dans le présent document

Degré de transformation : le degré de transformation du métier est basé sur le % de compétences impactées pondéré par le niveau d'impact associé

Tous scénarios confondus (moyenne des scénarios) :



Par scénario :



Métier à risque d'obsolescence



 Révolution écologique

 Crise économique et sanitaire longue

 Accélération technologique

 Retour au monde d'avant

Définition des concepts utilisés :

Métiers en tension : métiers pour lesquels une inadéquation marquée entre l'offre et la demande est identifiée (difficultés de recrutement, projets de recrutement significatifs...) ;

Métiers à risque d'obsolescence : métiers dont les effectifs sont susceptibles de reculer dans les branches professionnelles du périmètre à horizon 3-5 ans. Ces métiers peuvent être considérés comme « à risque d'obsolescence » à l'échelle de la branche bien qu'ils puissent être en développement dans d'autres branches / secteurs ;

Métiers émergents : métiers encore peu développés dans les branches professionnelles du périmètre et absents des référentiels métiers mais susceptibles d'être renforcés en effectifs dans les 3-5 ans à venir pour répondre aux mutations des activités des entreprises. Ces métiers peuvent être « nouveaux » ou peuvent être issus de la spécialisation de certains métiers déjà existants. Ils ne concerneront pas nécessairement des métiers à temps plein mais sont susceptibles dans tous les cas de conduire à la création de nouvelles fonctions dans l'entreprise ;

Métiers en transformation : métiers dont un nombre significatif de compétences est susceptible d'évoluer (nouvelles compétences, évolution des compétences cœur, changement du geste métier...).

Compétences sensibles : compétences à développer ou à maintenir de façon prioritaire pour répondre aux enjeux des branches professionnelles à 3-5 ans



Synthèse – Principaux impacts des scénarios (1/2)



Impact du scénario sur les métiers :

●○○ MOYEN / FAIBLE

Principales évolutions : le scénario de « Révolution écologique » conduira à des évolutions limitées de compétences pour les métiers de la branche Industrie de la chaussure et des articles chaussants.

Les métiers des Méthodes et de la Production devront, comme dans l'ensemble de l'industrie, s'assurer de l'optimisation de la consommation des équipements (en énergie et en matières premières). Les métiers de la création / R&D devront intégrer les notions d'éco-conception, d'analyse de cycle de vie et devront par ailleurs connaître les nouvelles matières et matériaux durables (caractéristiques techniques, impacts environnementaux, enjeux d'approvisionnement...). L'éco-conception est un enjeu clé pour les entreprises de la branche en raison de la complexité des produits vendus, rendant difficile le traitement des chaussures en fin de vie (recours à de multiples matériaux difficilement séparables). Pour ces métiers, les compétences en prototypage virtuel / CAO 3D devront être développées pour réduire l'impact environnemental de la phase de conception (réduction du nombre de prototypes fabriqués, optimisation des plans de coupe et de fabrication).

Une sensibilisation de l'ensemble des métiers aux impacts de la production sur l'environnement sera nécessaire pour s'assurer de leur prise en compte à tous les niveaux. Les besoins en communication entre les métiers seront renforcés pour répondre aux enjeux de transition écologique (notamment entre les achats, la R&D, les métiers de la QHSE et du marketing / commercial). Les métiers des achats et du commercial seront exposés, face au renforcement des attentes des clients et du législateur, et devront parfaitement maîtriser l'ensemble des enjeux environnementaux associés à la production (connaissance des impacts environnementaux de la production, argumentaire commercial autour de la durabilité...). De nouveaux partenariats devront être créés, en lien avec la volonté des consommateurs de réparer leurs chaussures (réseau de cordonniers labélisés pour réparer les chaussures de certaines marques par exemple).

Compétences stratégiques, à développer ou à renforcer : éco-conception, analyse de cycle de vie (ACV), veille technologique / réglementaire, connaissance des labels et certifications durables, communication et pédagogie, connaissance des matières premières et de leurs impacts, optimisation de la production (équipements, consommation de matière), réparation (de produits portés), connaissance des enjeux du développement durable et des impacts de la production, connaissance de la chaîne de valeur



Impact du scénario sur les métiers :

●●● FORT

Principales évolutions : le scénario d' « Accélération technologique » conduira à des évolutions importantes des compétences et gestes métier, sans disparition toutefois des savoir faire traditionnels.

Au niveau de la création / R&D, la CAO 3D représentera un bouleversement technologique. L'apparition de nouvelles matières / nouveaux matériaux renforcera le besoin de veille et de connaissance des matières premières. Les nouvelles techniques de production (usines automatisées, impression 3D...) devront être maîtrisées par les métiers de la création / R&D et de l'industrialisation / des méthodes. Ces nouveaux procédés conduiront également au renforcement des compétences numériques pour les métiers de la production : les métiers de la production et de la maintenance devront disposer de compétences relatives à l'utilisation de machines numériques (utilisation de machines d'impression numérique, compétences en électronique / électricité...).

Les métiers du marketing / commercial devront maîtriser de nouvelles compétences pour répondre à l'évolution des canaux de vente : fort développement de la vente à distance, du e-commerce... Le e-commerce se développerait toutefois moins que dans d'autres branches (volonté d'essayer les chaussures avant achat)

Pour certains métiers, des compétences réglementaires spécifiques seront requises (connaissance fine du RGPD et de toute autre réglementation encadrant l'usage de données, en France et à l'étranger).

De nouveaux métiers apparaîtront et joueront rapidement un rôle stratégique pour les entreprises (analyse de données, responsable cybersécurité, ingénieur.e systèmes...)

Compétences stratégiques, à développer ou à renforcer : CAO 3D / conception numérique / prototypage virtuel, gestion et analyse de données (à tous les niveaux), robotique, maîtrise des machines à commande numérique et des nouveaux procédés de production, maîtrise des techniques de communication digitale / à distance, travail en équipe et en transversalité, connaissance des matières premières

Synthèse – Principaux impacts des scénarios (2/2)



Impact du scénario sur les métiers :

●○○ FAIBLE

Principales évolutions : le scénario de « Retour au monde d'avant » poursuivra les tendances à l'œuvre avant la crise COVID (développement de la CAO 3D, prise de conscience des enjeux de transition écologique) avec des impacts variés selon les métiers.

L'intensification modérée de la réglementation environnementale suscitera des besoins en compétences associées à la mesure et à la réduction de l'impact environnemental de la production (analyse de cycle de vie, éco-conception, connaissance des impacts environnementaux associés à la production des matières premières, optimisation de la production...). Dans ce scénario, la mise en place de l'affichage environnemental générera des besoins en communication en interne (communication de l'ensemble des métiers pour identifier les différents impacts, remonter des indicateurs) et en externe (discours accompagnant le score environnemental, intégration des impacts environnementaux dans le discours des métiers du marketing et du commercial (avec un impact limité toutefois).

L'appétence pour le *Made in France* conduira à une forte robotisation de certaines usines mais cette tendance restera circonscrite à quelques projets. Dans ce contexte, les besoins en compétences associés (robotique, électronique...) seront renforcés. Les métiers de la maintenance sont susceptibles d'être fortement sollicités pour installer, maintenir et optimiser ces nouveaux équipements.

Les changements structurels des tendances de mode induits par le scénario (attente forte en matière de confort) auront globalement peu d'impact sur les métiers de la branche.

Compétences stratégiques, à développer ou à renforcer : veille tendances, CAO 3D, connaissance des enjeux environnementaux associés à la production, maîtrise de l'ACV



Impact du scénario sur les métiers :

●○○ FAIBLE

Principales évolutions : le scénario de « crise économique et sanitaire longue » aura peu d'impacts sur les compétences des métiers de la branche.

La production de la branche ne connaîtra pas de massification, faute d'un développement significatif du *Made in France* et en raison de marges limitées, contraignant l'investissement dans la robotisation de la production. La recherche de gains de productivité face à un contexte économique de plus en plus contraint sera le principal moteur des évolutions de compétences.

Les métiers des achats devront faire preuve de flexibilité, de réactivité et de capacité à gérer des crises en lien avec la montée du protectionnisme et les difficultés d'approvisionnement croissantes.

Les métiers de la R&D / conception devront intégrer des compétences en éco-conception, non pas pour réduire l'impact environnemental de la production mais pour optimiser les coûts et proposer des produits plus durables et réparables.

Les compétences digitales se développeront de façon très limitée : la faiblesse de l'investissement et des marges limitera les évolutions technologiques des outils de production.

La faiblesse de la réglementation environnementale n'induera pas de renforcement global des compétences associées à la transition écologique.

La réduction de la fréquence des collections sera susceptible de réduire la demande pour certains métiers de la création et des méthodes.

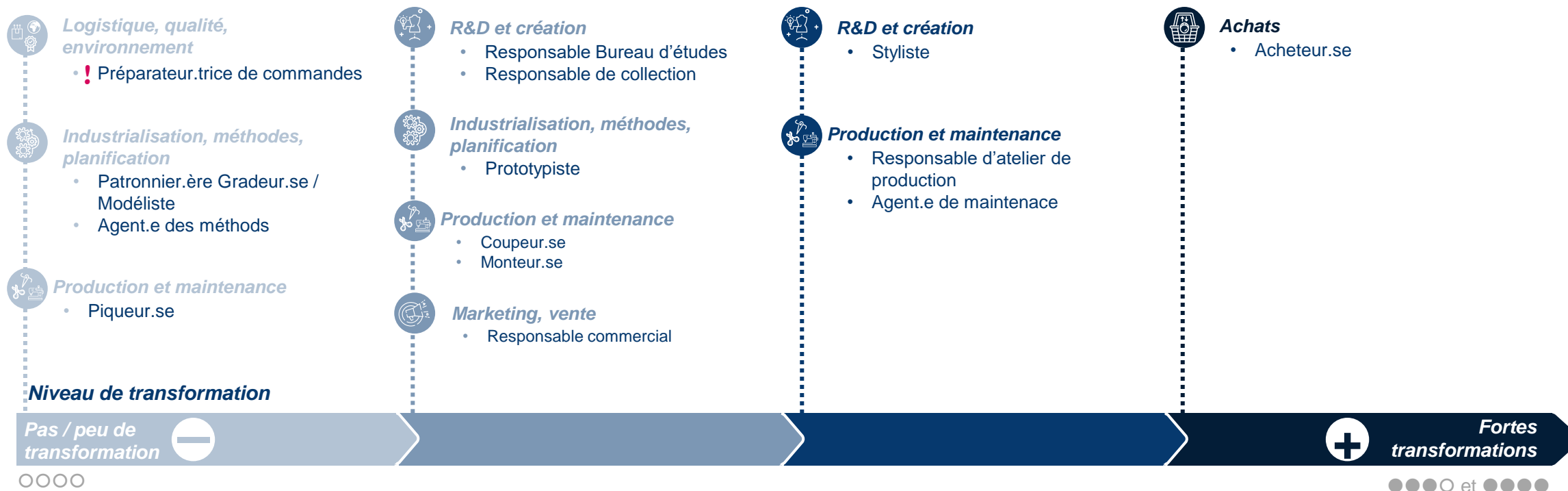
Compétences stratégiques, à développer ou à renforcer : éco-conception, savoir-faire traditionnels, compétences numériques pour transmission des savoir-faire

Retour au monde d'avant

Un monde en crise économique et sanitaire longue



Synthèse des métiers en transformation



Les métiers de la branche Industrie de la Chaussure et des Articles chaussants connaîtront des évolutions circonscrites de compétences. Le scénario d'accélération technologique sera la principale source d'évolution des métiers (via la numérisation de la conception, l'automatisation et la digitalisation de la production). La transition écologique conduira également au développement de nouvelles compétences en éco-conception, en analyse de cycle de vie : la chaussure étant un produit complexe, l'amélioration de la gestion de sa fin de vie est un enjeu clé pour l'industrie. L'apparition de nouveaux matériaux, de nouvelles matières sont également des facteurs d'évolution des compétences (connaissance des caractéristiques des matières et matériaux, veille technologique et de marché...). Les changements structurels des tendances de mode (scénario de retour au monde d'avant) auront des impacts très limités.



04

01. Objectifs et méthodologie

02. Segmentation des branches et facteurs impactant l'activité

03. Scénarios prospectifs

04. Impacts métiers / compétences des scénarios

A. Synthèse – principaux impacts des scénarios

B. Impacts métiers / compétences par scénario

C. Métiers émergents





D. Métiers en tension

05. Cartographie de la formation

06. Préconisations et plan d'action

07. Annexes



Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
<p>Acheteur.se</p>	<p>○ ○ ● ○</p> <p>Tensions modérées</p> 	  	<p>Le métier d'Acheteur.se est susceptible d'être transformé par divers facteurs d'influence :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accélération technologique : la digitalisation du métier (digitalisation des échanges entre clients et fournisseurs, du reporting, des KPIs fournisseurs, analyse prédictive des besoins d'achat, contrôle des factures, mise en place d'un système de <i>Supplier Information Management</i>...) conduira au renforcement et à l'apparition de nouvelles compétences. Cette transition technologique réduira le poids des missions administratives via l'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée, permettant ainsi aux acheteur.ses de concentrer davantage sur la stratégie d'achat. A ce titre, les compétences en élaboration de politiques d'achats ou en rédaction d'un cahier des charges seront notamment transformées (intégration de la dimension digitale dans le process en tant que tel, compréhension des besoins métiers associés à la transition numérique). Les compétences du métier associées à l'échange d'information seront également transformées via l'automatisation et la digitalisation des échanges avec les fournisseurs. Le renforcement des exigences de traçabilité renforceront les compétences du métier en communication (communication interne avec les autres métiers). • Transition écologique : le métier sera fortement impacté par la nécessaire intégration des enjeux de transition écologique dans les critères d'achat (impact de la production de la matière première sur l'environnement, impact des prestations de services achetées). Les politiques d'achat devront fortement évoluer pour répondre aux enjeux de transition écologique (réglementaires via le devoir de vigilance, des parties prenantes, réduction des risques associés au changement climatique...). Dans le contexte de la montée du véganisme et de la diversification des matériaux utilisés pour la tige, le métier gagnera en complexité. Le métier développera également des compétences en gestion du risque (évaluation des informations communiquées par les fournisseurs). Les compétences en veille du métier seront également renforcées pour identifier et sélectionner des fournisseurs plus durables, suivre l'évolution de la réglementation, connaître les enjeux environnementaux associés aux produits et services achetés ou encore connaître les labels et certifications durables. Le métier d'acheteur.se sera de plus en plus polyvalent et devra disposer de davantage de compétences techniques (connaissance des matières premières pour identifier celles satisfaisant les enjeux réglementaires, traduction des cahiers des charges). L'acheteur.se devra communiquer avec les autres métiers de l'entreprise pour répondre à leurs attentes (affichage environnemental par exemple). • Dans un contexte de crise économique, le prix restera le critère principal d'achat. La diversité des pièces requises pour la fabrication des produits étant très importante dans la branche, le métier devra également composer avec les difficultés d'approvisionnement associées à ce scénario. La digitalisation de la fonction pourra permettre de réaliser des gains de productivité et conduira à un renforcement des compétences digitales du métier. Les compétences du métier en agilité seront renforcées pour renforcer la compétitivité des entreprises (commandes en petite quantité...). • Dans le scénario de retour au monde d'avant, les tendances déjà à l'œuvre se poursuivront sans s'accélérer nettement : digitalisation de la relation client-fournisseur, intégration lente des enjeux de durabilité dans les critères d'achat...





Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
Responsable Bureau d'Etudes	<p><i>Tensions modérées</i></p>		<p>Le / la responsable BE sera notamment impacté par la transition écologique et la transition numérique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accélération technologique et transition écologique : les Responsables bureau d'étude devront acquérir des compétences en CAO 3D en très forte accélération dans ce scénario. Ces compétences seront également renforcées dans le cadre de la transition écologique dans la mesure où elles permettent d'optimiser la production (réduction des chutes, des prototypes...). Pour accompagner ces transformations portées par l'ensemble des collaborateurs du bureau d'études, les compétences du métier en gestion d'équipe et en conduite de travail collaboratif seront renforcées. La CAO 3D se développera également, mais plus lentement, dans le scénario de retour au monde d'avant. • Accélération technologique : le métier devra dispose de compétences pour adapter le programme de fabrication à la robotisation / digitalisation de l'usine (connaissance des contraintes techniques associées, des possibilités offertes, développement de nouvelles techniques de production type Impression 3D...) • Transition écologique : le métier devra intégrer des notions d'éco-conception et d'analyse de cycle de vie. Les chaussures sont des produits complexes contenant de multiples matériaux collés, contrecollés, cousus... La conception d'articles éco-conçus est un enjeu important, complexe, pour les entreprises de la branche. • La diversification des matières et matériaux renforcera les compétences cœur de métier, sans toutefois les modifier profondément (étude de faisabilité technique, formalisation de spécifications techniques, test d'échantillons / de matériaux...). Cette diversification sera forte dans les scénarios d' accélération technologique et de transition écologique et moins marquée dans le scénario de retour au monde d'avant. • Dans le contexte des scénarii de transition écologique et de crise économique, le métier devra prendre en compte les attentes de durabilité des consommateurs dans les étapes de prototypage (longévité du produit, réparabilité éventuelle...).






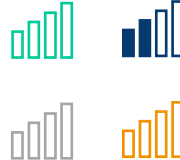
Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
Responsable de collection	<p>Peu de tensions</p>		<p>A l'écoute des tendances de la mode, le / la responsable de collection est directement exposé.e à l'évolution des attentes client et indirectement à certains facteurs d'évolution :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accélération technologique : le métier sera impacté indirectement par la digitalisation de la production et l'accélération technologique (mise au point des produits via la CAO 3D). Le métier devra renforcer ses compétences digitales / technologiques pour dialoguer avec les autres métiers de la R&D plus directement impactés par les nouvelles techniques de conception et pour utiliser les nouveaux outils d'analyse des tendances (intelligence artificielle, analyse de données...). • Transition écologique : les compétences en éco-conception et analyse de cycle de vie seront à développer dans le cadre de la transition écologique. Quoique moins directement concerné que le styliste, le / la responsable devra intégrer dans son activité la durabilité des produits conçus en impulsant notamment une dynamique environnementale. • Dans un scénario de crise économique et de sobriété, le / la Responsable de collection devra être en capacité d'intégrer les attentes de fonctionnalité et de durabilité des consommateurs (production de modèles durables, réparables...). Les compétences du métier en conception d'une gamme de produit, en analyse de tendance et en élaboration de plan de collection sont susceptibles d'être renforcées. Des compétences en éco-conception et en ACV devront également être maîtrisées pour allonger la durée de vie des produits. Dans un scénario de retour au monde d'avant, ce sont les attentes associées notamment à l'essor des <i>sneakers</i> qui devront être prises en compte par le métier.



Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
Styliste	<p>Peu de tensions</p>		<p>Ce métier connaîtra des évolutions similaires à celles du / de la Responsable de Collection mais de façon renforcée et plus directe en ce qui concerne la transition écologique et la transition numérique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accélération technologique : le métier sera fortement impacté par le développement de technologies type CAO 3D, qui générera des façons différentes de travailler en termes de prototypage, de prévisualisation des modèles dans les discussions entre sous-traitant et donneur d'ordre, etc. Le développement de ces nouvelles techniques de prototypage intensifiera le rythme de création et renforcera le besoin d'adaptabilité et de polyvalence du métier. Avec le développement de la CAO 3D, le métier de Styliste s'hybridera avec celui de prototypiste. • Transition écologique : impacté au premier chef par les évolutions associées à l'écoconception, le métier devra disposer de compétences spécifiques lui permettant d'intégrer ces enjeux dans l'activité. Les chaussures sont des produits complexes contenant de multiples matériaux collés, contrecollés, cousus... La conception d'articles éco-conçus est un enjeu important, complexe, pour les entreprises de la branche. Des compétences en ACV seront également nécessaires pour concevoir les modèles les moins impactants. Le / la styliste devra également prendre en compte les enjeux environnementaux associés aux matières premières dans le processus de sélection des matières / fournitures / fournisseurs. • Le métier sera également impacté par l'évolution des tendances structurelles de mode associé au scénario de retour au monde d'avant (recherche de confort, développement du télétravail...) sans que cette évolution ne bouleverse toutefois son activité.

Métiers de l'industrialisation, des méthodes et de la planification



Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
Modéliste / Patronnier.ère gradeur.se	 <p>Tensions sévères</p> 	 	<p>Dans la branche Industrie de la chaussure et des articles chaussants, les métiers de modéliste et de patronnier.ère gradeur.se sont habituellement combinés. Ces métiers sont peu susceptibles d'être fortement transformés :</p> <ul style="list-style-type: none"> Dans un scénario d'accélération technologique, les métiers seront transformés moins au niveau de la conception (impacts indirects sur leurs compétences via la CAO 3D) que par l'automatisation de la production, qui est une tendance forte dans le secteur. Dans une usine fortement robotisée, la mise au point industrielle requerra un niveau croissant d'expertise technique. Dans une moindre mesure, cette évolution sera également à l'œuvre dans un scénario de retour à la normale (appétence pour le MIF associée à une automatisation de la production) Ce métier étant en aval de l'éco-conception, il est peu susceptible d'évoluer dans le contexte du scénario de transition écologique. Dans un scénario d'accélération technologique et de retour à la normale, la demande pour ces métiers pourrait augmenter (rapidité accrue du travail de prototypage, séquenciation de séries plus petites, drops plus rapprochés...). Ses compétences en gestion de stress, organisation du travail, gestion du temps seraient donc à renforcer. A l'inverse, dans un scénario de sobriété (crise économique ou transition écologique), la demande pour ce métier pourrait reculer (réduction du nombre de collections)





Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
Prototypiste	<p>○○○●</p> <p>Tensions sévères</p>	<p>●○○○</p>	<p>Moins présent que dans la branche Maroquinerie, dans la branche Industrie de la chaussure et des articles chaussants, le métier de prototypiste n'est habituellement pas porté par une seule personne mais organisé comme une compétence qui s'ajoute à d'autres métiers. Il est appelé à évoluer notamment sous l'effet du développement de la CAO 3D :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le développement de la CAO 3D va conduire à une hybridation du métier et à son interaction renforcée avec le styliste, dont le périmètre va intégrer une plus grande part de prototypage sous l'effet des nouvelles façons d'aborder la prévisualisation des modèles. La CAO 3D conduira à une moindre production de prototypes. Le métier ne deviendra toutefois pas obsolète, la compétence en prototypage étant en général répartie sur plusieurs métiers distincts. La demande pour ce métier pourrait être limitée dans un scénario de sobriété (crise économique ou transition écologique), en lien avec la réduction du nombre de collections. La CAO 3D se développera également dans le scénario de transition écologique (réduction des déchets associés aux prototypes), avec un besoin de compétences associé. Le développement de la CAO 3D sera moins fort dans le scénario de retour au monde d'avant : certains clients accepteront de travailler sur des prototypes virtuels mais la majorité préférera disposer de prototypes physiques, entraînant peu d'évolutions de compétences pour le métier. Dans tous les scénarios, le maintien de la maîtrise des gestes techniques ou encore la compétence en contrôle de la qualité d'une matière première reste clé (la numérisation ne réduit pas les besoins en compétences dites « traditionnelles »).





Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
Agent des méthodes	<p>○○○●</p> <p>Tensions sévères</p>	<p>○○○○</p>	<p>Le rôle de l'agent.e des méthodes est peu susceptible d'évoluer fortement dans les années à venir.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ce métier évoluera avec la mise en place d'approches de production plus automatisées dans les entreprises ainsi que d'approches <i>lean</i>. Cette évolution s'observera principalement dans un contexte d'accélération technologique (intégration de capteurs, développement de l'IoT). Dans un scénario d'accélération technologique associé à une forte automatisation de la production, les compétences numériques du métier seront nettement renforcées. Accélération technologique et Transition écologique : dans ces deux scénarios, l'apparition de nouvelles matières premières nécessitera une évolution des compétences en analyse du coût de production (connaissances des coûts et des contraintes associés aux nouvelles matières premières).
Responsable d'atelier de production	<p>○○●○</p> <p>Tensions modérées</p>	<p>●●○○</p>	<p>Le métier de responsable d'atelier de production ne sera pas transformé profondément dans les années à venir mais connaîtra certaines évolutions, notamment associées au développement des <i>soft skills</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> Avant tout, le métier sera impacté par l'augmentation du nombre de formations à gérer et les risques de déstabilisation de la production associés. Ce facteur d'évolution, à l'œuvre dans le scénario retour au monde d'avant sera renforcé dans les scénarios d'accélération technologique et de transition écologique. Les compétences du métier en réactivité / gestion du stress / agilité seront nettement renforcées. Accélération technologique : la forte automatisation de la production a l'œuvre dans ce scénario aura des impacts importants sur le métier. Le développement du suivi en temps réel de la production grâce au numérique, l'évolution des équipements impacteront le métier dans la mesure où ces évolutions conduiront à une nouvelle organisation de l'atelier. Le / la responsable d'atelier de production devra également disposer de nouvelles compétences techniques pour apporter l'appui nécessaire aux opérateur.trices et conducteur.trices et superviser le fonctionnement des nouveaux équipements. Dans le scénario de transition écologique, le métier devra s'assurer de l'optimisation de la production (optimisation des consommations, gestion des déchets...).



Métiers de la production et de la maintenance



Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions, compétences transformées
Coupeur.se	<p>○ ○ ○ ●</p> <p>Tensions sévères</p>	<p>● ○ ○ ○</p>	<p>Le métier de coupeur.se est peu susceptible de connaître des évolutions marquées. Dans certaines entreprises, le métier est déjà digitalisé. Cette tendance se généralisera – à quelques exceptions près - dans le scénario d'accélération technologique (via une baisse des coûts des machines notamment), tandis qu'elle restera hétérogène dans les trois autres scénarios. Des besoins en compétences numériques (utilisation de machines numériques, programmation de machines...) seront donc nécessaires.</p> <p>Le développement de matières premières alternatives au cuir, déjà à l'œuvre dans le scénario retour au monde d'avant et renforcé dans le scénario de transition écologique génèrera des besoins en compétences nouvelles (connaissance des techniques de coupe associées aux nouveaux matériaux, connaissance des nouveaux matériaux). Une attention accrue à la réduction des déchets de coupe renforcera certaines compétences dans le scénario de transition écologique (utilisation du numérique pour optimiser le plan de coupe par exemple).</p>
Piqueur.se	<p>○ ○ ○ ●</p> <p>Tensions sévères</p>	<p>○ ○ ○ ○</p>	<p>Le métier de piqueur.se évoluera à l'aune des innovations technologiques sur les machines mais sera globalement peu transformé.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accélération technologiques : le métier sera impacté par le développement des machines à coudre programmables. Le / la piqueur.se devra disposer de compétences en programmation de machine pour pouvoir utiliser ces nouveaux équipements. Les innovations digitales comme l'usage de la tablette au poste de travail semblent peu susceptibles d'intervenir pour ce métier.



Métiers de la production et de la maintenance







Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions, compétences transformées
Monteur.se	<p>○ ○ ● ○</p> <p>Tensions modérées</p>	<p>● ○ ○ ○</p>	<p>Le métier de monteur.se est susceptible de connaître certaines évolutions.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accélération technologique : le métier sera concerné par le développement des machines à commandes numériques. Dans le contexte de forte automatisation des usines associé à ce scénario les compétences numériques du métier seront nettement renforcées (programmation et réglage de machines). Ce métier est plus susceptible d'évoluer dans un environnement automatisé et robotisé que d'autres métiers (coupeur.se, piqueur.se). • La transition écologique n'impactera en revanche pas ses compétences (au-delà d'un renforcement de l'attention portée aux règles QHSE). • Les effectifs de ce métier sont susceptibles d'augmenter dans un contexte de réindustrialisation.
Agent.e de maintenance	<p>○ ○ ○ ●</p> <p>Tensions sévères</p>	<p>● ● ○ ○</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accélération technologique : le métier sera fortement impacté par la transition numérique. Les agent.es de maintenance devront développer des compétences associées à la maintenance prédictive / préventive, en électronique, en électromécanique, en analyse de données ou encore en GMAO. Les compétences traditionnelles en maintenance devront être préservées (les outils de production resteront similaires en dessous de la couche numérique). Les professionnel.les de la maintenance devront par ailleurs être en capacité d'utiliser des outils de maintenance à distance (réalité virtuelle / augmentée pour échange avec les fabricants de machine par exemple, compétences en échange d'information, travail en équipe). • Transition écologique : le métier sera davantage sollicité pour optimiser les équipements et allonger leur durée de vie. Les métiers de la maintenance devront disposer de compétences en management environnemental (SME). Les compétences cœur de métier (réglage, entretien, diagnostic, assistance technique...) seront renforcées pour optimiser encore davantage les équipements. Les compétences associées à la maintenance préventive / prévisionnelle seront à renforcer pour anticiper les pannes éventuelles. • Le métier sera davantage sollicité dans les scénarios de retour au monde d'avant et de transition écologique, en lien avec le développement du MIF. Dans les scénarios et d'accélération technologique, les gains de productivité permis par la numérisation des opérations de maintenance réduiront les besoins métier.

Sources : entretiens experts, analyses BIPE




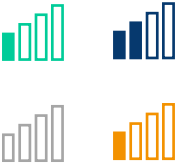




Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
Préparateur.trice de commandes	 Peu de tensions 	 	<p>Ce métier est à risque d'obsolescence dans un des quatre scénarios :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le métier sera transformé par l'accélération technologique (automatisation du process de préparation des commandes) : les préparateur.trices de commandes devront maîtriser les outils et procédures associés (lecteurs de puces...). Le <i>picking</i> des commandes s'automatisera significativement (notamment grâce à une baisse des coûts des équipements dans ce scénario). Dans les scénarios de transition écologique et de crise économique, le développement de la seconde vie / de services de réparation pourrait également renforcer les besoins métier (développement de plateformes de réception / d'expédition de chaussures d'occasion ou à réparer), sans pour autant transformer profondément les compétences (renforcement des compétences en tri des produits, collections / réception des produits, contrôle de conformité).





Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions, compétences transformées
Responsable commercial	 <p>Peu de tensions</p> 	 	<p>Le métier de responsable commercial évoluera, en lien avec le développement de nouveaux canaux de vente et l'essor de la transition écologique, sans toutefois conduire à des changements majeurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accélération technologique : le / la responsable commercial devra être en capacité d'utiliser les outils numériques pour améliorer le ciblage des clients et des prospects (intelligence artificielle, gestionnaire de données, CRM...). • Transition écologique : les attentes de clients quant à l'impact environnemental des produits achetés se renforceront nettement et deviendront de plus en plus pointues (demandes sur le sourcing des matières premières, les labels, l'impact environnemental de la production...). Le / la responsable commercial devra parfaitement connaître les enjeux environnementaux associés à la production et devra être en capacité de justifier les choix faits par les équipes R&D, les responsables de collection... Le / la responsable commercial devra maîtriser les plateformes permettant les échanges de données avec les clients, de plus en plus demandeurs d'informations. • Dans le scénario de retour au monde d'avant, les compétences évolueront de façon similaire aux scénarios d'accélération technologique et de transition écologique, dans une moindre mesure toutefois (renforcement plus modéré des attentes des clients sur les sujets environnementaux et digitalisation moins avancée)



Les entreprises des branches du périmètre de l'étude sont affectées à divers degrés par la hausse des prix de l'énergie

France : indice de prix de production et d'importation de l'industrie - Energie

Variation annuelle



Source : INSEE, BIPE

Le contexte géopolitique et macroéconomique de 2022 (baisse des importations de gaz russe, baisse de la production de pétrole par l'OPEP dans un contexte de forte reprise de la demande post-COVID...) a conduit à une nette hausse des prix de l'énergie et des matières premières, en particulier pour les industriels. Les prix de l'énergie tels que mesurés par l'indice des prix de production et d'importation de l'industrie ont ainsi augmenté de près de 80% entre 2022 et 2021.

La forte accélération des prix du gaz et de l'électricité pourrait accélérer les mesures de transition écologique déjà à l'œuvre dans les entreprises des branches du périmètre d'étude (développement de process plus économes en énergie, remplacement des équipements les plus énergivores, substitution des sources d'énergies les plus émettrices de gaz à effet de serre...). Cette hausse est toutefois susceptible d'avoir des conséquences importantes sur les entreprises les plus consommatrices d'énergie, dont une baisse potentielle de la compétitivité pour celles n'étant pas en capacité de répercuter la hausse des prix de vente aux clients finaux. Des conséquences en chaîne pourraient affecter l'ensemble des entreprises des branches, via la disparition de fournisseurs par exemple.



Parmi les 6 branches du périmètre de l'étude, les entreprises du Textile et des Cuir et peaux sont les plus susceptibles d'être affectées par la hausse des prix de l'énergie. Certains process de production nécessitent en effet des quantités importantes d'énergie, notamment de gaz (ennoblissement, tannage...)



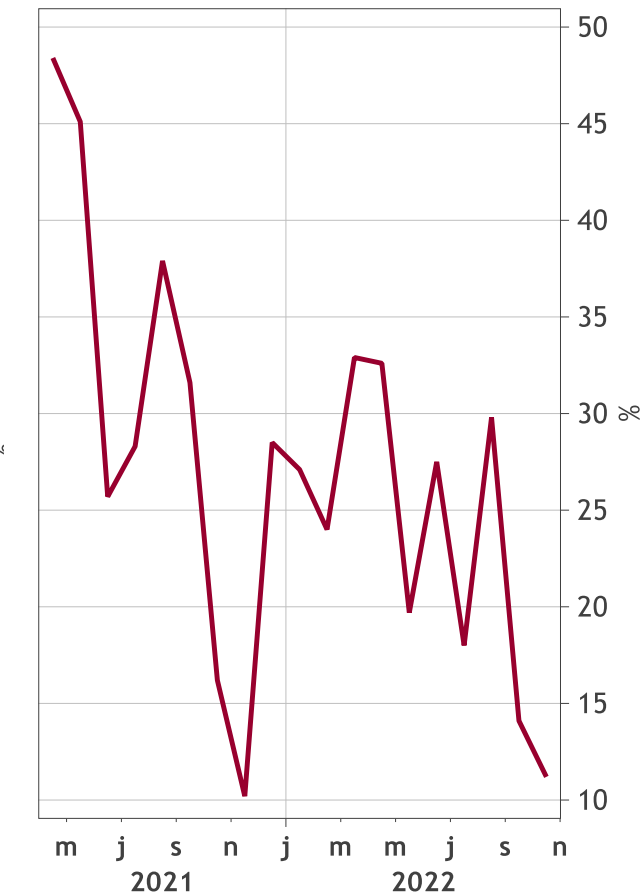
Si elles subissent une hausse importante du coût de leurs intrants comme toutes les entreprises industrielles, les branches Habillement, Couture parisienne, Maroquinerie et Industrie de la chaussure et des articles chaussants seront moins impactées. Les activités de ces branches sont en effet peu énérgo-intensives. Les entreprises présentes sur certains segments d'activité spécifiques, à l'élasticité prix positive (certains produits de luxe en B2C) sont par ailleurs plus susceptibles d'être en mesure de répercuter la hausse des prix à la production sur le prix de vente.

Des indicateurs macro plutôt bien orientés pour les entreprises des secteurs Textile / Habillement / Cuir / Chaussure

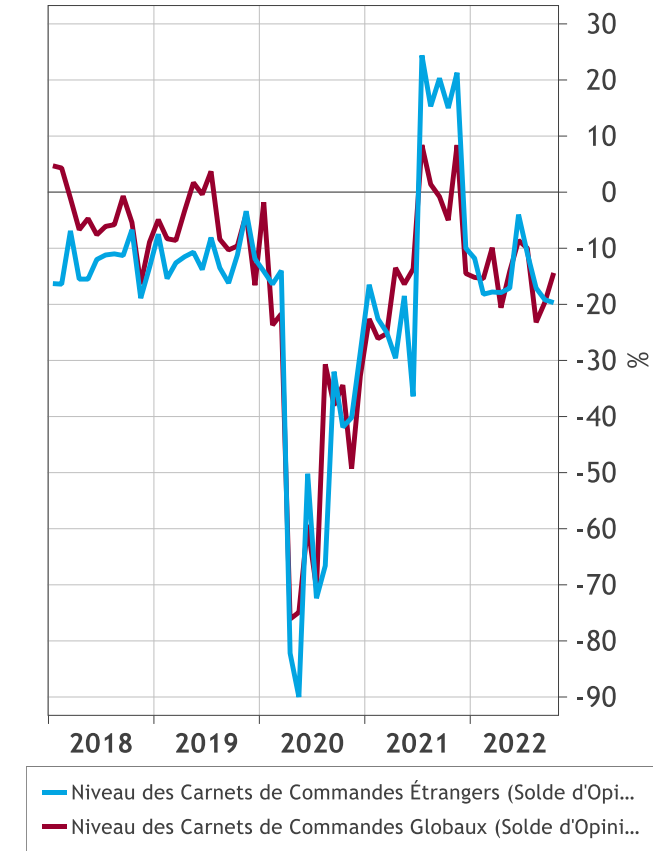
Indicateur Synthétique du Climat des Affaires



Incertitude Économique Ressentie



Niveaux des carnets de commandes (solde d'opinion)



L'analyse des indicateurs conjoncturels publiés par l'INSEE sur les secteurs pertinents dans le cadre de l'étude permet de dresser plusieurs constats :

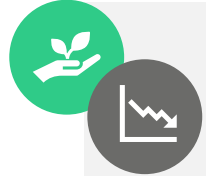
- Le climat des affaires reste à un niveau élevé, indiquant une confiance relativement forte des entreprises dans l'évolution de la situation économique du pays
- Une incertitude économique ressentie en baisse et proche de son plus bas niveau depuis la création de l'indicateur début 2021
- Des carnets de commande qui sont globalement moins remplis que fin 2021, à des niveaux toutefois proches des valeurs pré crise COVID

» **Ces indicateurs semblent indiquer – à l'échelle sectorielle et à un niveau macroscopique – une bonne résilience des entreprises face à la crise.**

Source : INSEE, enquête de conjoncture dans l'industrie – Secteur Fabrication de Textiles, Industries de l'Habillement, Industrie du Cuir et de la Chaussure



Face à la crise énergétique, la transition écologique et les incertitudes associées, certains métiers pourraient connaître des évolutions de leurs compétences



La situation actuelle de crise énergétique et de fortes difficultés d'approvisionnement correspond à l'intersection des scénarios « Révolution écologique » et « Crise économique et sanitaire longue ». Si la hausse du prix de l'énergie peut conduire à une situation de crise économique, des mesures de transition écologique seront parties intégrantes des solutions à apporter aux difficultés rencontrées par les entreprises. Outre des impacts économiques (fermeture d'entreprise...), la situation actuelle pourrait conduire à l'évolution / au renforcement des compétences de certains métiers

Métiers concernés

Evolutions potentielles des compétences en lien avec la crise

Acheteur.se



Renforcement du rôle du métier dans un contexte de tensions sur les prix et les quantités à l'approvisionnement.
Renforcement des compétences liées à l'achat d'énergie / à la négociation de contrats d'énergie (connaissance des marchés de l'énergie et des mécanismes de fixation des prix) ; renforcement des compétences liées à la résolution de problèmes / à l'anticipation (définition d'une stratégie d'achat identifiant et prenant en compte les difficultés d'approvisionnement)

Responsable maintenance / mécanicien.ne régleur.se



Renforcement du rôle du métier pour optimiser encore davantage la consommation des équipements de production.
Renforcement des compétences en analyse / optimisation d'un processus pour optimiser les consommations énergétiques ; renforcement des compétences en maintenance prédictive et en planification pour anticiper d'éventuelles surconsommations ; renforcement des compétences en veille pour identifier de nouveaux leviers d'optimisation ; évolution éventuelle des compétences en lien avec de nouveaux équipements (électrique / électronique par exemple)

Agent.e des méthodes



Intégration de l'incertitude (accès à l'énergie, à la matière première...) dans la formalisation des modes opératoires de production ; renforcement de l'agilité pour faire évoluer les modes opératoires existants en cas de perturbations majeures ; renforcement des compétences associées à l'amélioration de la performance

Chargé.e de projets R&D / Responsable Bureau d'études



Renforcement des compétences en éco-conception ; renforcement des connaissances relatives à la consommation d'énergie de chaque étape de la production pour identifier les optimisations potentielles

Responsable de production



Renforcement des compétences en planification et pilotage de l'activité pour s'adapter à d'éventuelles difficultés d'approvisionnement ; renforcement des compétences en amélioration continue / associées à l'optimisation des processus ; renforcement des compétences en management pour coordonner tous les acteurs internes en cas de perturbation majeure de la production (achats, production, R&D, commercial...)



Au-delà des métiers cités, les salariés des branches du périmètre pourraient être formés aux bonnes pratiques à mettre en œuvre pour réduire la consommation d'énergie (identification des sources de consommation, optimisations possibles...).

04

01. Objectifs et méthodologie

02. Segmentation des branches et facteurs impactant l'activité

03. Scénarios prospectifs

04. Impacts métiers / compétences des scénarios

A. Synthèse – principaux impacts des scénarios

B. Impacts métiers / compétences par scénario

C. Métiers émergents

D. Métiers en tension

05. Cartographie de la formation

06. Préconisations et plan d'action

07. Annexes

La mission a permis d'identifier 10 métiers émergents dont la probabilité d'apparition varie selon les scénarios

> 10 métiers émergents ont été identifiés

Définition des Métiers émergents : métiers encore peu développés dans les branches professionnelles du périmètre et absents des référentiels métiers mais susceptibles d'être renforcés en effectifs dans les 3-5 ans à venir pour répondre aux mutations des activités des entreprises. Ces métiers peuvent être « **nouveaux** » ou **peuvent être issus de la spécialisation de certains métiers déjà existants**. Ils ne concerneront pas nécessairement des métiers à temps plein mais sont susceptibles dans tous les cas de **conduire à la création de nouvelles fonctions dans l'entreprise** et donc à l'ajout de blocs de compétences à certains métiers déjà en poste.

Méthodologie : l'identification des métiers émergents s'est appuyée sur l'expertise du BIPE, l'identification de grandes tendances impactant l'ensemble de l'industrie ainsi que sur les entretiens menés dans le cadre de la mission.

La probabilité d'apparition des métiers émergents a, pour chaque branche, été évaluée au regard des évolutions de l'activité associées à chaque scénario.

Probabilité d'apparition des métiers par scénario :

○ ○ ○ ○ Faible

○ ● ○ ○ Moyenne

● ● ● ● Forte

Scénarios :

○ ● ● Révolution écologique

○ ● ● Accélération technologique

○ ● ● Retour au monde d'avant

○ ● ● Crise économique et sanitaire longue

Dix métiers émergents principalement liés au scénario d'accélération technologique et de révolution écologique ont été identifiés (1/2)



Famille	Métier	Description	Probabilité d'apparition
	Ingénieur.e robotique / automatismes	La robotisation croissante des ateliers (baisse des coûts, réponse à l'appétence pour le MIF, ruptures technologiques...) entrainera des besoins de spécialistes en robotique / automatismes. Ce métier sera chargé de concevoir et programmer les robots et automates de production. Outre des compétences en robotique / électronique / automatisme, il devra connaître les gestes techniques spécifiques de chacune des branches pour identifier les réponses les plus adaptées.	
	Analyste de données	L'analyste de données sera en charge de valoriser les données produites à diverses étapes de la chaîne de valeur pour optimiser la création (identification des grandes tendances), les process industriels (analyse des données transmises par les équipements de production) et les ventes (analyse des données de vente pour optimiser le ciblage des clients).	
	Expert.e cybersécurité	L'expert.e cybersécurité devra s'assurer de la sécurité des systèmes d'information pour éviter toute cyberattaque susceptible d'interrompre la production et / ou de conduire à la divulgation de secrets industriels. Avec la numérisation de l'ensemble des étapes de production (recettes, prototypes, plans...), la cybersécurité deviendra un enjeu stratégique pour les entreprises. Par ailleurs, l'expert.e sera également en charge de garantir l'infalsifiabilité des mécanismes permettant de garantir la traçabilité des matières premières et produits finis.	
	Ingénieur.e systèmes	Dans un contexte de robotisation et d'automatisation des ateliers l'ingénieur.e systèmes devra s'assurer de l'interopérabilité et l'intégration des systèmes d'informations et en optimiser le fonctionnement. Ce métier devra disposer de compétences techniques spécifiques (gestion d'interface, résolution de problèmes, gestion de projet, langages de programmation...)	
	Responsable vente à distance	Le développement des canaux de vente à distance (métaverse, e-commerce) créera des besoins spécifiques. Le responsable vente à distance / e-commerce maîtrisera les codes de la communication à distance, l'analyse de données pour exploiter les CRM et faire des recommandations personnalisées, les enjeux de la vente à distance et les solutions techniques disponibles (réalité virtuelle, TIC, nouveaux médias...).	



Dix métiers émergents principalement liés au scénario d'accélération technologique et de révolution écologique ont été identifiés (2/2)



Famille	Métier	Description	Probabilité d'apparition
	Responsable éthique, diversité, inclusion, respect des cultures	Le / la responsable éthique, diversité, inclusion est en charge d'identifier et d'analyser les enjeux éthiques et culturels émergents dans la société (appropriation culturelle, respect de l'identité de genre, sexisme, représentation des corps...). Ce métier disposera de compétences en anthropologie / ethnologie / sociologie et de compétences juridiques. Le responsable éthique aura une posture de conseil et sera en interaction forte avec un grand nombre de fonctions de l'entreprise (création, juridique, marketing / commercial...). Il devra notamment gérer les risques réputationnels des marques.	
	Responsable Rétro-logistique	Les compétences du / de la Responsable Rétro-logistique seront très proches de celles du / de la Responsable Logistique. Ce métier aura à charge de gérer les produits retournés par les clients (et non la partie expéditions). Ce métier sera amené à se développer en parallèle du e-commerce. Il accompagnera également le développement de la seconde main et l'intégration de l'activité par les entreprises (réception des produits de seconde main revendus par les clients).	
	Responsable RSE / Développement durable	Ce métier clé sera amené à se développer en lien avec le renforcement des attentes des parties prenantes (clients, fournisseurs, régulateur). Il sera chargé d'assurer le dialogue avec ces dernières et de mettre en œuvre la politique Développement durable de l'entreprise.	
	Opérateur.trice de tri textile / cuir	Ce métier se développera dans un contexte d'internalisation du recyclage par les entreprises. Il sera chargé de trier les textiles et cuirs à recycler (par matériau, type...).	
	Coordinateur.trice Analyse de Cycle de Vie (ACV)	Ce métier sera issu de la spécialisation d'un.e ingénieur.es R&D / responsable BE sur le sujet des ACV (Analyse de cycle de vie). Pour les entreprises externalisant la réalisation d'ACV, il aura en charge la communication avec le prestataire choisi.	



04

01. Objectifs et méthodologie

02. Segmentation des branches et facteurs impactant l'activité

03. Scénarios prospectifs

04. Impacts métiers / compétences des scénarios

A. Synthèse – principaux impacts des scénarios

B. Impacts métiers / compétences par scénario

C. Métiers émergents

D. Métiers en tension

05. Cartographie de la formation

06. Préconisations et plan d'action

07. Annexes

Méthodologie pour l'identification des métiers en tension

➤ L'étude des métiers en tension s'appuie sur les travaux menés par la DARES notamment. La méthodologie employée concilie deux approches : les tensions perçues (interrogation d'experts / d'entreprises) et les tensions mesurées (basées sur l'analyse objective de données publiques).

L'estimation des métiers en tension procède de la méthode suivante :

- ① Appariement des métiers du référentiel TMC à une / des PCS et FAP (au niveau 87 ou 225 selon données disponibles)
- ② Appariement des métiers du référentiel aux données sur les tensions fournies par la DARES, l'INSEE (données issues des DSN) et Pôle Emploi à partir de la clé de passage PCS / FAP (*données 2019*).
- ③ Les métiers sont évalués sur 11 indicateurs de tension différents (dont la nature est précisée page suivante). Plusieurs catégories de métier peuvent être constituées selon diverses combinaisons de facteurs (inspirées des travaux de la DARES) :
 - **Métiers peu tendus** : métiers affichant un niveau de tension globale faible et ne présentant pas de tensions importantes sur la plupart des sous-indicateurs ;
 - **Métiers concurrentiels** : métiers ne faisant pas l'objet de tensions particulières mais présentant des difficultés de recrutement supérieures dans le secteur « *Textile, habillement, cuir, chaussure* » (nomenclature sectorielle de l'enquête BMO) que dans les autres secteurs de l'économie ;
 - **Métiers connaissant des tensions modérées** : métiers présentant un niveau global élevé de tension (tension globale de niveau 4 ou 5 ou tension perçue importante) et affichant un niveau moyen à faible de tension sur la plupart des sous-indicateurs ;
 - **Métiers connaissant des tensions sévères** : métiers présentant un niveau élevé de tension au global (tension globale de niveau 4 ou 5 ou tension perçue importante) et sur plusieurs sous-indicateurs (tensions de niveau 4 ou 5 sur au moins 3 sous indicateurs).


Note importante : les indicateurs utilisés ne sont pas nécessairement spécifiques aux métiers des branches du périmètre (moindre précision des indicateurs disponibles au niveau FAP tous secteurs confondus vs. les métiers du périmètre). Les données portant sur les métiers très spécifiques à faibles effectifs sont à prendre avec précaution. L'indicateur de tension perçue permet, en partie, de corriger ce biais.

L'analyse régionale des tensions s'appuie sur une liste de métiers proposés au COPIL. Les métiers sélectionnés permettent d'analyser une diversité de FAP et de PCS pour l'ensemble des 6 branches du périmètre.



Les 11 indicateurs retenus permettent d'avoir une vision 360 des facteurs de tension

Liste des indicateurs et définition :

- 

Tension composite : indicateur composite regroupant


 - Le rapport entre le flux d'offres d'emploi en ligne et le flux de demandeurs d'emploi de catégorie A ;
 - Le taux d'écoulement de la demande d'emploi ;
 - La part de projets de recrutement difficiles

- 

Intensité d'embauches : cet indicateur rapporte le nombre d'offres d'emploi / de projets de recrutement à l'emploi moyen par métier. Une intensité d'embauches forte peut être source de tensions (volume de recrutement fort, difficulté à trouver des candidats).

- 

Lien formation-emploi : cet indicateur mesure le décalage entre les compétences requises par les employeurs et celles dont disposent les employés. Cet indicateur est calculé à partir d'une estimation de la spécificité des métiers (l'exercice du métier requiert-il une formation particulière ?).

- 


Disponibilité de la main d'œuvre : cet indicateur est calculé à partir du nombre moyen de demandeurs d'emploi par métier. Une main d'œuvre disponible en faible quantité (peu de demandeurs d'emploi pour un métier donné) accentue les tensions.

- 

Durabilité de l'emploi : cet indicateur mesure la durabilité de l'emploi (part des offres en CDI / CDD de plus de 6 mois, part des offres à temps complet, part des recrutements non saisonniers). Un emploi non-durable peut être plus difficile à pourvoir.

- 

Inadéquation géographique : cet indicateur mesure l'écart entre l'offre et la demande d'emploi au niveau d'une zone d'emploi.

- 


Conditions de travail : cet indicateur mesure le degré de contrainte associé à chaque métier (contraintes physiques, de rythme, répétitivité du métier, part de salariés limités par un problème de santé associé à leur profession, travail le weekend, morcellement de la journée de travail). Un métier dont les conditions d'exercice sont contraignantes est susceptible d'être plus tendu.

- 

Difficultés de recrutement : cet indicateur représente la part de projets de recrutement jugés difficiles par les employeurs dans le total du nombre de projets de recrutement.

- 

Part des 55 ans et plus : la part des 55 ans et plus dans les effectifs est indicative de difficultés de recrutement à venir (volume d'emploi à pourvoir important). Elle révèle également un risque potentiel de perte des savoir faire.

- 

Evolution de l'indicateur de tension composite : différence entre les indicateurs de tension composite en 2015 et en 2019. Une augmentation des tensions témoigne d'une dégradation de la situation.

- 

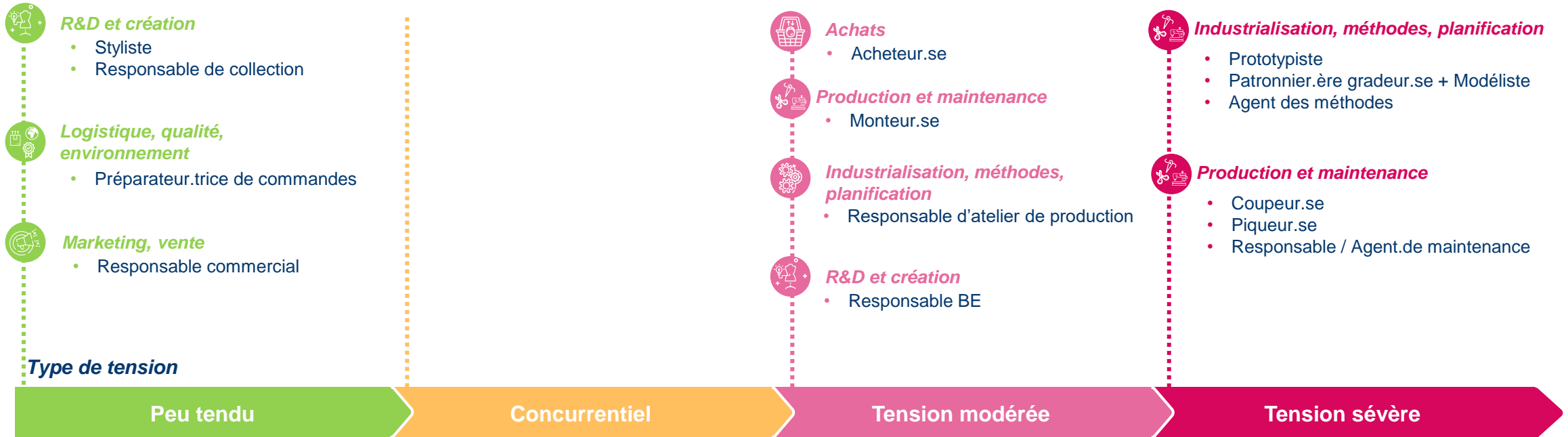
Tension perçue : niveau de tension perçue sur les métiers (remonté lors des entretiens).



Pour chaque facteur, un niveau de tension (/5) est évalué :



Synthèse des métiers en tension



10 métiers de la branche peuvent être considérés comme tendus. Les tensions concernent principalement les métiers de la production / maintenance et de l'industrialisation / méthodes / planification. Les métiers de la R&D / Création sont moins tendus : ces métiers disposent notamment d'une image plus positive et sont plus attractifs. Les métiers de la production affichent par ailleurs une pyramide des âges vieillissante, source de tensions.



Détail des motifs de tension (1/2)



Légende

Niveau de tension (/5) 1 2 3 4 5 n.a.

- Peu de tensions
- Concurrence forte
- Tensions modérées
- Tensions sévères

Motifs de tension

Catégorie	Motifs de tension										
	Tension	Intensité embauche	Formation-emploi	Manque de main d'oeuvre	Non-durabilité	Conditions de travail	Difficultés recrutement	Inadéquation géographique	Part des 55 ans et plus	Evolution tension	Perception
Acheteur.se	○○●○	●	●	●	●	○	●	○	●	●	●
Responsable bureau d'études	○○●○	●	●	●	○	○	○	●	●	●	●
Responsable de collection	●○○○	●	●	●	○	●	○	○	●	○	●
Styliste	●○○○	●	●	●	○	●	○	○	●	○	●
Prototypiste	○○○●	●	○	●	●	○	●	●	●	●	●
Patronnier.ère gradeur.se + Modéliste	○○○●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Agent des méthodes	○○○●	●	●	○	●	○	○	○	●	●	●



Détail des motifs de tension (2/2)



Légende

Niveau de tension (/5) 1 2 3 4 5 n.a.

- Peu de tensions
- Concurrence forte
- Tensions modérées
- Tensions sévères

Motifs de tension

Catégorie	Motifs de tension										
	Tension	Intensité embauche	Formation-emploi	Manque de main d'oeuvre	Non-durabilité	Conditions de travail	Difficultés recrutement	Inadéquation géographique	Part des 55 ans et plus	Evolution tension	Perception
Responsable d'atelier de production	●○○○	○	●	●	○	●	●	●	●	●	●
Coupeur.se	●○○○	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●
Piqueur.se	○○○●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●
Monteur.se	○○●○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Agent.e de maintenance	○○○●	●	●	●	○	●	●	●	○	●	●
Préparateur.rice de commandes	●○○○	●	○	●	●	●	○	○	●	●	●
Responsable commercial	●○○○	●	●	●	○	○	●	○	●	●	○

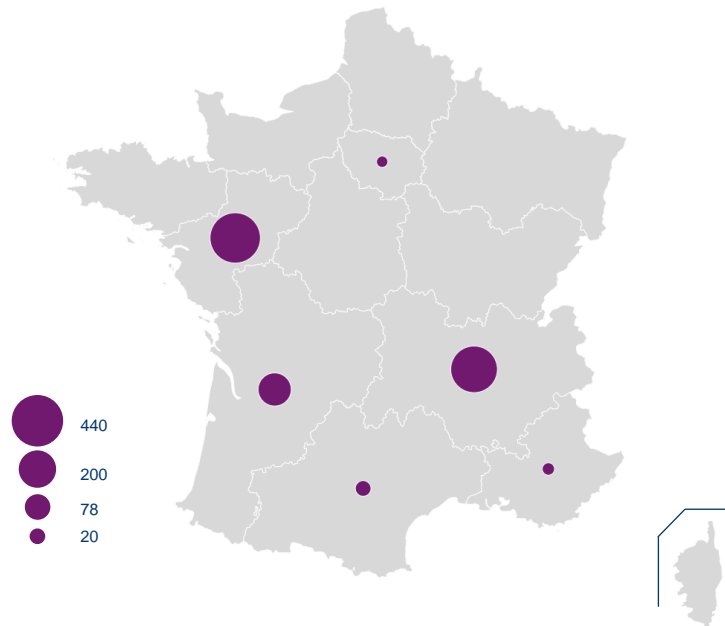


Les métier de Coupeur.se affiche des tensions fortes dans toutes les régions où il est présent mais le niveau de tension a peu évolué entre 2015 et 2019



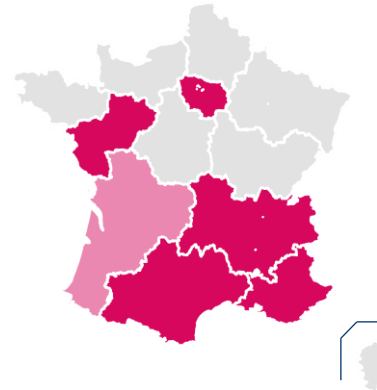
Coupeur.se

Répartition des effectifs Nombre de salariés

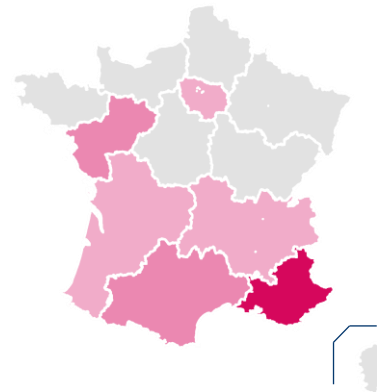


Ces représentations s'appuient sur les données niveau PCS 627c (Ouvriers qualifiés du travail industriel du cuir) et FAP F1Z40 (Ouvriers qualifiés du travail industriel du textile et du cuir) pouvant correspondre à d'autres métiers complémentaires au métier de Coupeur.se

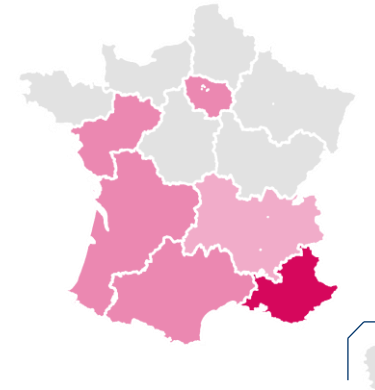
Taux de tension globale



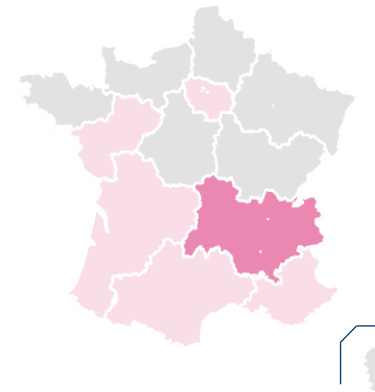
Non durabilité de l'emploi



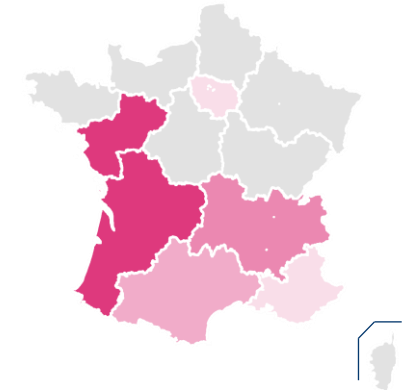
Intensité d'embauche



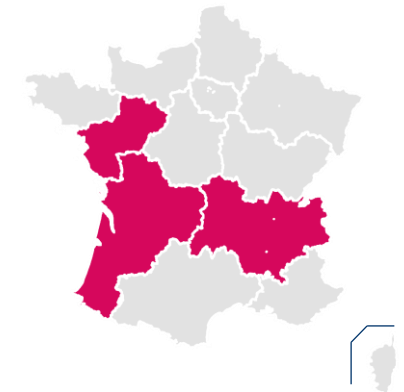
Variation des tensions 2015-2019



Manque de main d'œuvre disponible



% de 55 ans et plus



Légende:

Niveau de tension



Absence de données ou d'effectifs

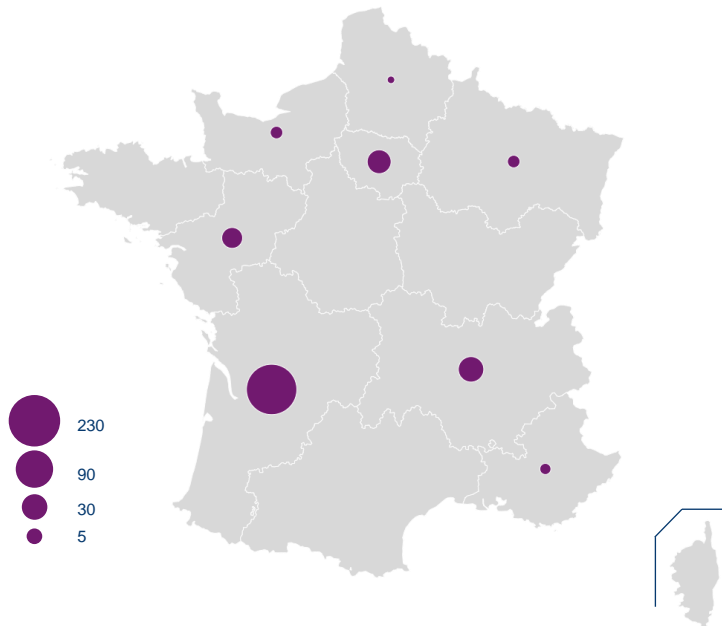


La pyramide des âges est un sujet de tension pour le métier de Monteur.se en Nouvelle-Aquitaine



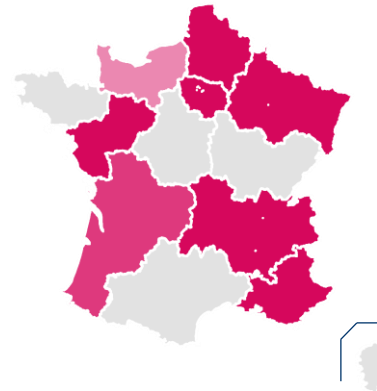
Monteur.se

Répartition des effectifs Nombre de salariés

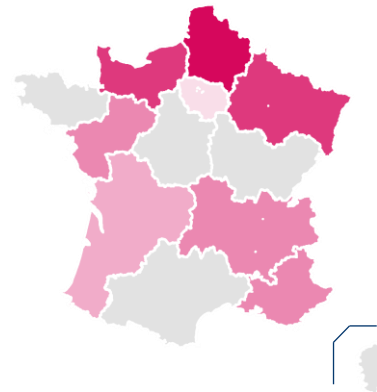


Ces représentations s'appuient sur les données niveau PCS 627a, 635a et 628g et FAP F1Z40, F1Z41 et E1Z47 pouvant correspondre à d'autres métiers complémentaires au métier de Monteur.se

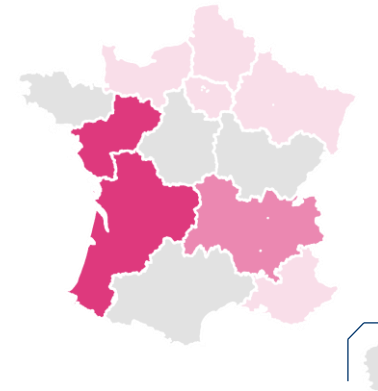
Taux de tension globale



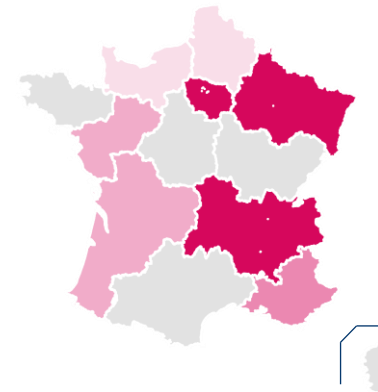
Non durabilité de l'emploi



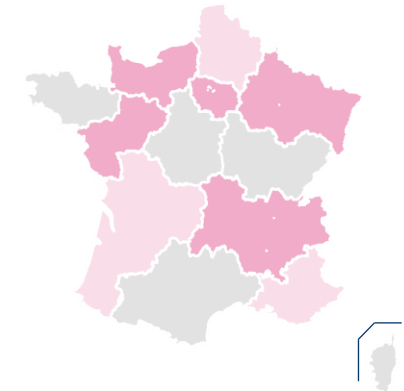
Intensité d'embauche



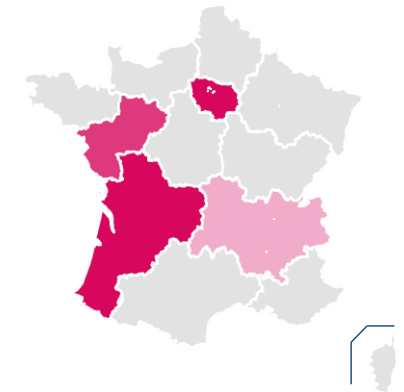
Variation des tensions 2015-2019



Manque de main d'œuvre disponible



% de 55 ans et plus



Légende:

Niveau de tension



Absence de données ou d'effectifs



05

01. Objectifs et méthodologie
02. Segmentation des branches et facteurs impactant l'activité
03. Scénarios prospectifs
04. Impacts métiers / compétences des scénarios
- 05. Cartographie de la formation**
06. Préconisations et plan d'action
07. Annexes

56 certifications conduisent aux métiers de la branche Chaussure et Articles chaussants



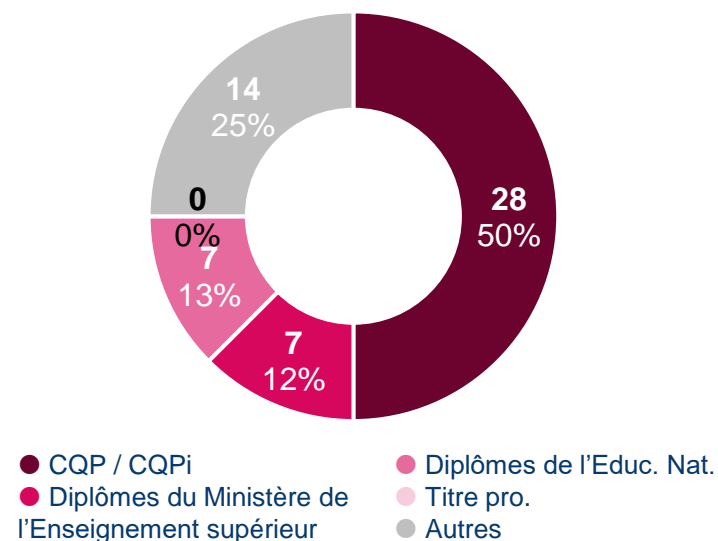
➤ **56 certifications permettent d'accéder aux métiers de la branche Industrie de la chaussures et articles chaussants.** Les CQP / CQPi représentent la moitié de ces 22 certifications. Les certifications identifiées couvrent l'ensemble des niveaux. Hors formation de niveau 0, les formations de niveau Bac et inférieur représentent un quart de l'ensemble des certifications.

Entre un tiers et un quart des certifications sont accessibles via formation initiale ou contrat d'apprentissage tandis que près de 80% sont accessibles en formation continue ou en contrat professionnel.

L'identification des certifications pertinentes s'est appuyée sur les données disponibles dans l'observatoire Textile-Mode-Cuir complétées par un travail de sélection des Formacodes. Ces choix ont été validés en Groupe de Travail avec les branches. Les certifications génériques, ne conduisant pas spécifiquement aux métiers des branches n'ont pas été retenues, sauf cas particulier.

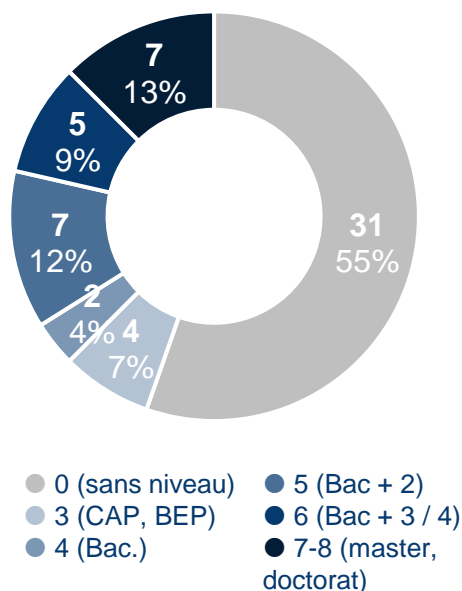
Répartition des certifications menant aux métiers de la branche par type

Nombre et % du total



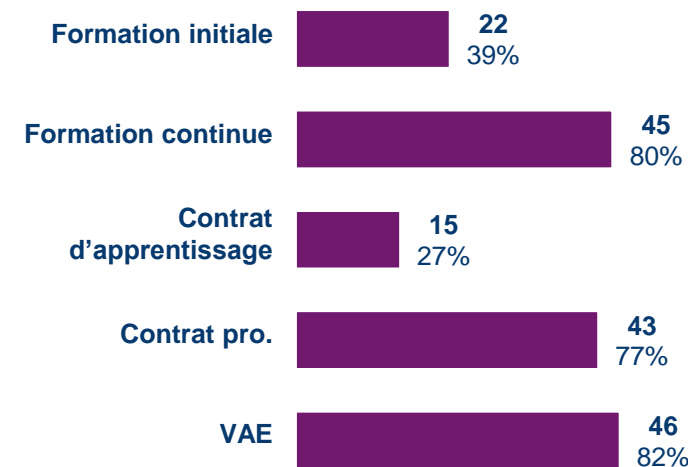
Répartition des certifications menant aux métiers de la branche par niveau européen

Nombre et % du total



Répartition des certifications par voie d'accès

Nombre et % du total – les certifications peuvent être accessibles par plusieurs voies



Note : pour certaines certifications, l'information sur l'accessibilité potentielle par une voie ou par une autre n'est pas disponible

Sources : analyses BIPE d'après base Certifinfo, Observatoire TMC et entretiens experts – Données extraites en juillet 2022



Une centaine de sessions de formation initiale conduisent aux métiers de la branche Chaussure et articles chaussants



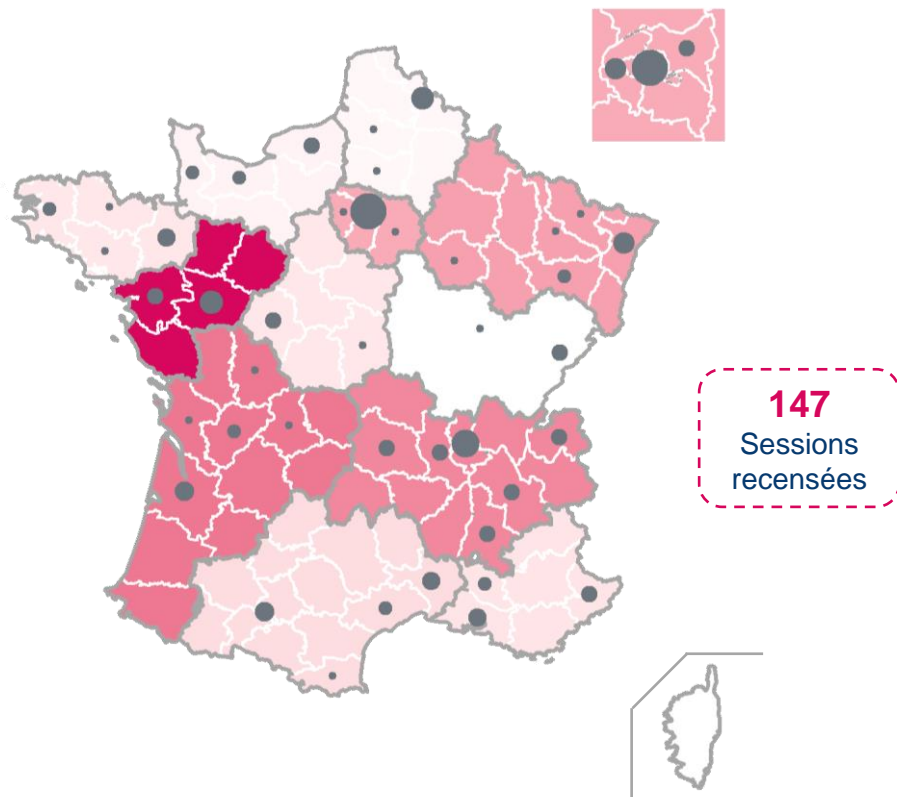
Nombre de sessions de formation initiale offertes par département*

Effectifs régionaux

(nb de salariés)



Nombre de sessions



- Les sessions de formation conduisant aux métiers de la branche Chaussure sont réparties sur l'ensemble du territoire et sont proposées dans la moitié des départements environ. Les régions Auvergne-Rhône-Alpes et Ile-de-France concentrent le plus grand nombre de sessions.
- Le BTS métiers de la mode – vêtements et le Titre Bachelor Marketing de la Mode et du Luxe sont les principales certifications menant aux métiers de la chaussure. Ils représentent respectivement 35 et 26 sessions de formation. Aucune session de formation au CAP Chaussure n'est proposée en formation initiale.
- Le CAP chaussure est la seule certification accessible en formation initiale qui n'est associée à aucune session de formation.

Notes : (*) Hors formations non spécifiques (c.f. liste en annexe)

Sources : analyses BIPE d'après ONISEP



4 CQP ont été engagés par les entreprises de la branche Chaussure en 2020-2021

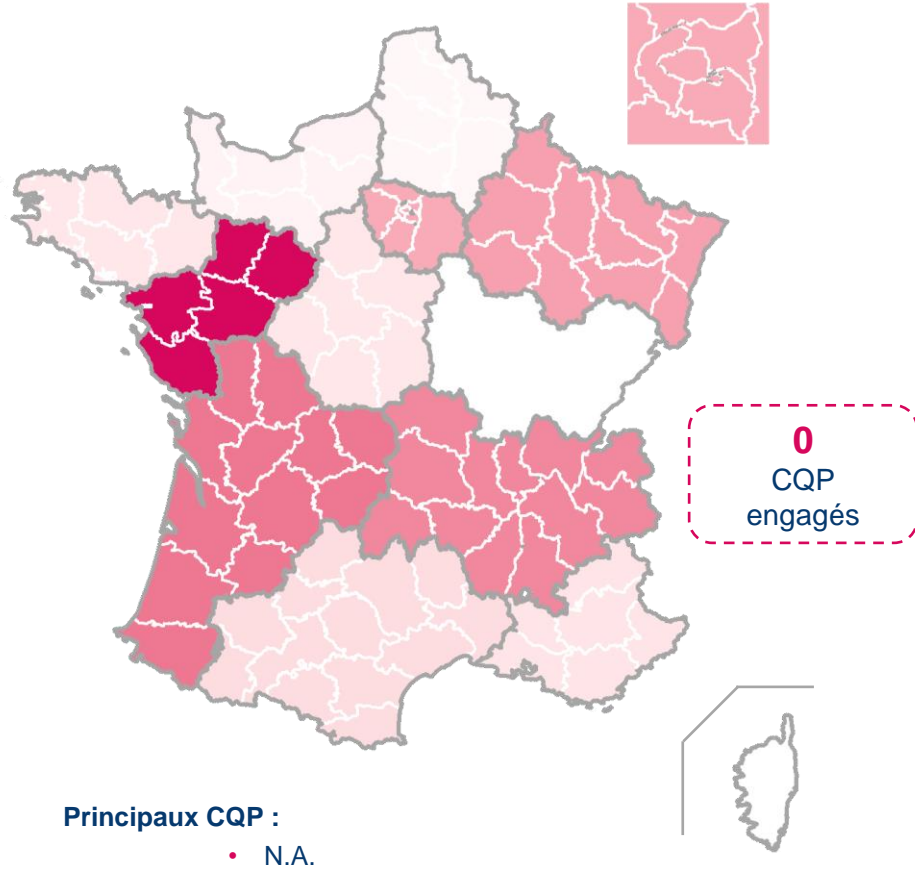


Nombre de stagiaires - CQP 2020

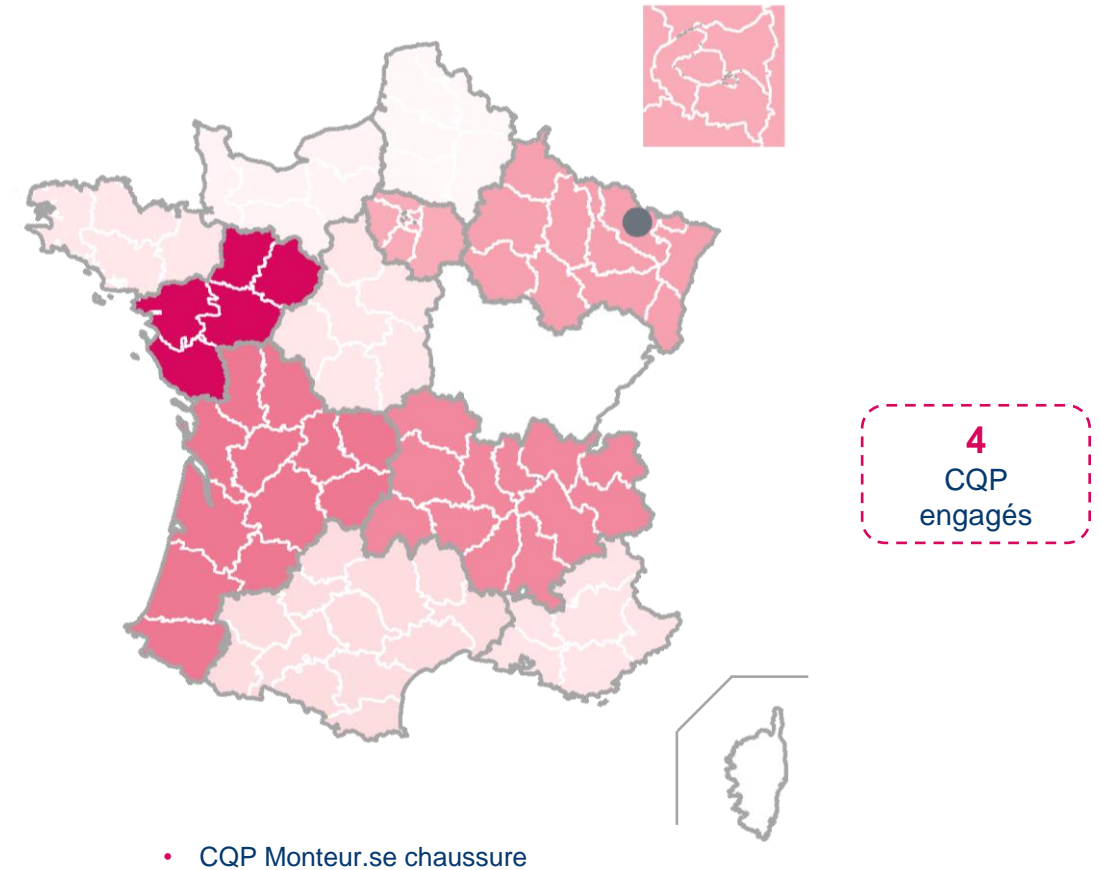
Effectifs régionaux
(nb de salariés)



Nombre de stagiaires



2021



Sources : analyses BIPE d'après OPCO 2i



Note : l'indicateur retenu ici présente les CQP par date d'engagement, c'est-à-dire selon l'année au cours de laquelle le financement du dossier a été accepté par OPCO 2i – et non par date de délivrance du diplôme.

Cartographie de la formation – Branche Chaussure 1/3



Nombre de sessions de formation initiale offertes

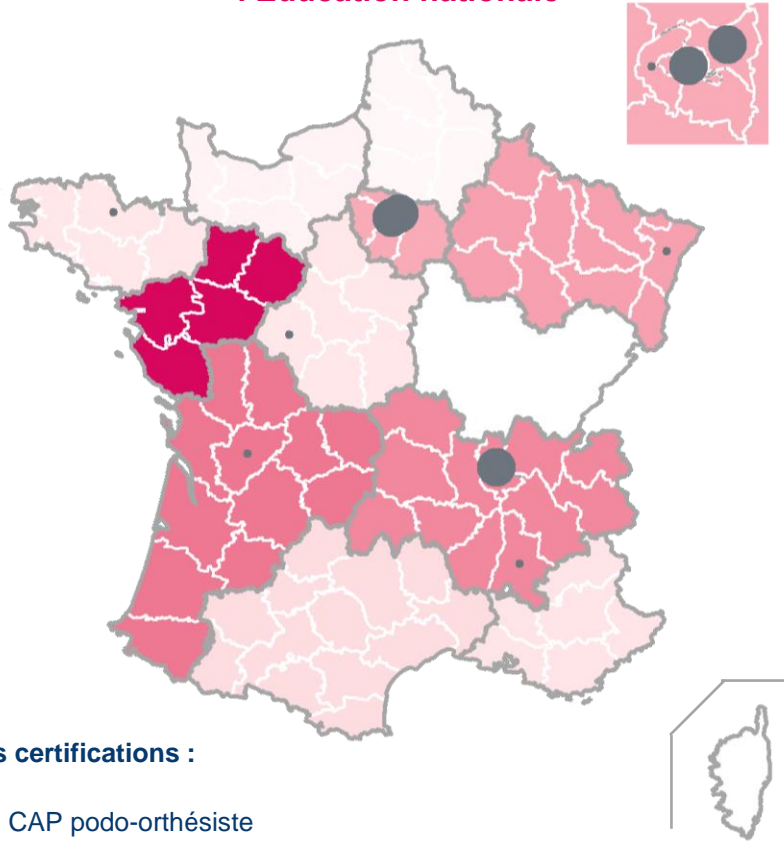
Effectifs régionaux
(nb de salariés)



Nombre de sessions



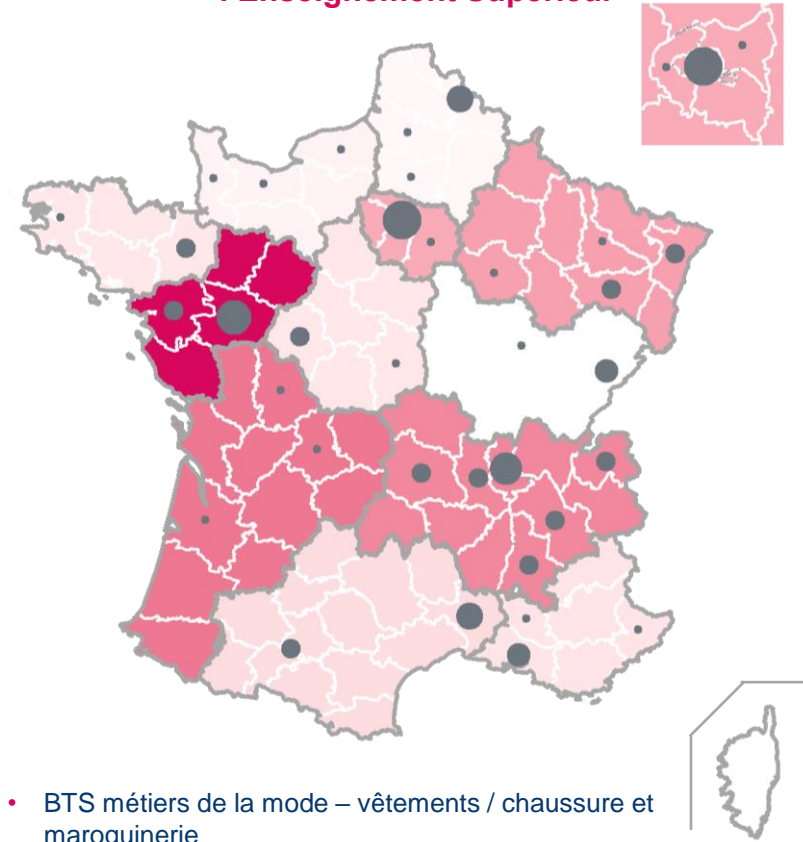
Diplômes du Ministère de l'Éducation nationale



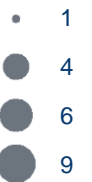
Principales certifications :

- CAP podo-orthésiste
- CAP cordonnier bottier
- Bac pro métiers du cuir option chaussures

Diplômes du Ministère de l'Enseignement Supérieur



Nombre de sessions



- BTS métiers de la mode – vêtements / chaussure et maroquinerie
- Licence pro mention métiers de la mode
- DN MADE mention mode



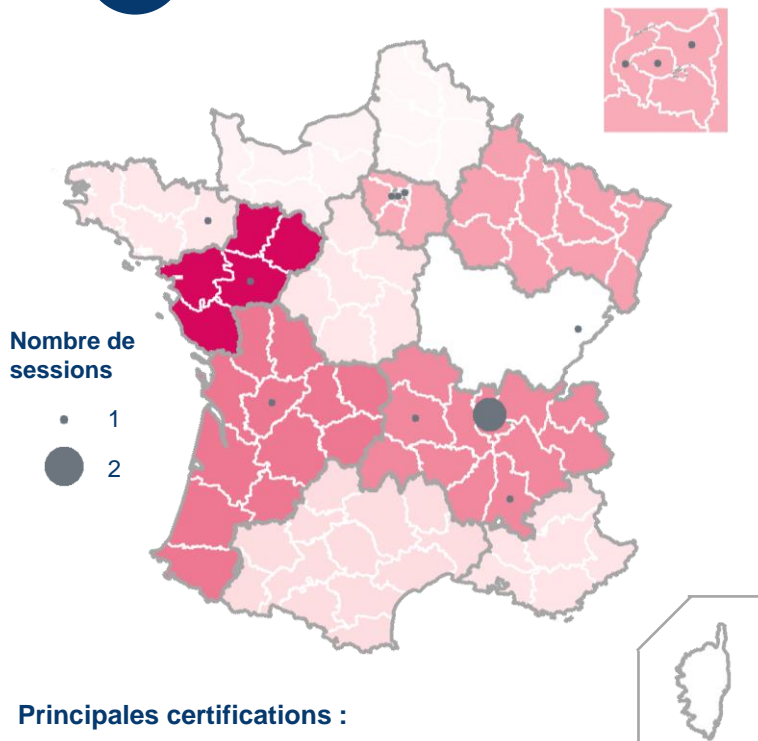
Cartographie de la formation – Branche Chaussure 2/3



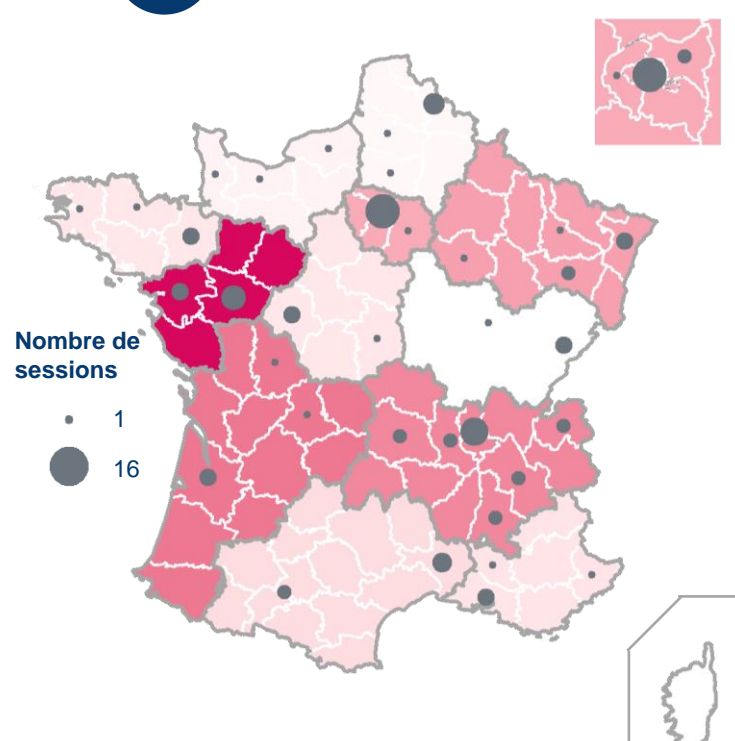
Nombre de sessions de formation offertes par famille de métiers



Métiers de la production et de la maintenance



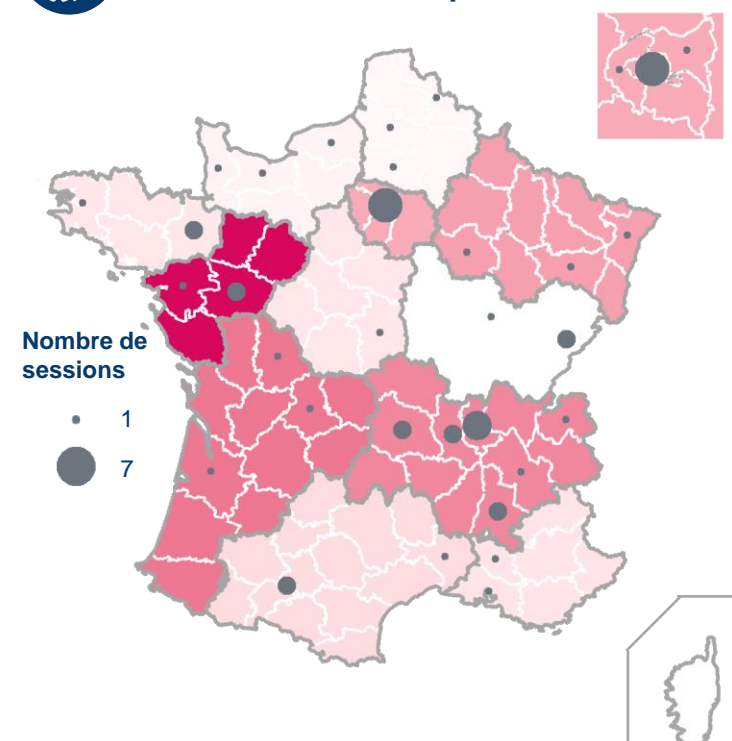
Métiers de la R&D et de la création



- BTS métiers de la mode – vêtements / chaussure et maroquinerie
- Licence pro mention métiers de la mode
- DN MADE mention mode



Métiers de l'industrialisation, des méthodes et de la planification



- BTS métiers de la mode – vêtements / chaussure et maroquinerie
- Bac pro métiers du cuir option chaussures

Note : les appariements formation / famille de métier s'appuient sur les fiches RNCP et sur les appariements métiers / formations de l'Observatoire TMC

Sources : analyses BIPE d'après ONISEP



Cartographie de la formation – Branche Chaussure 3/3



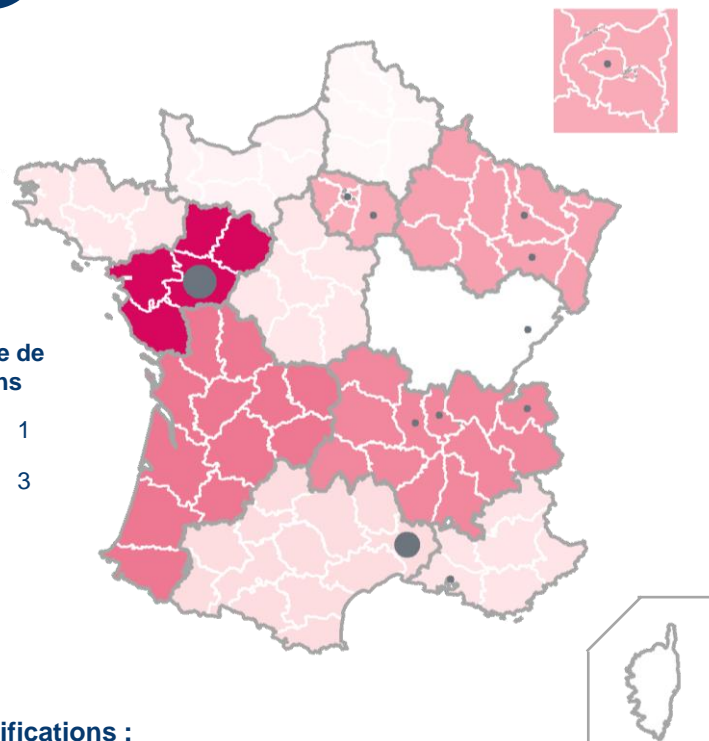
Nombre de sessions de formation offertes par famille de métiers

Effectifs régionaux
(nb de salariés)



Métiers de la logistique, la qualité, la conformité et l'environnement

Nombre de sessions



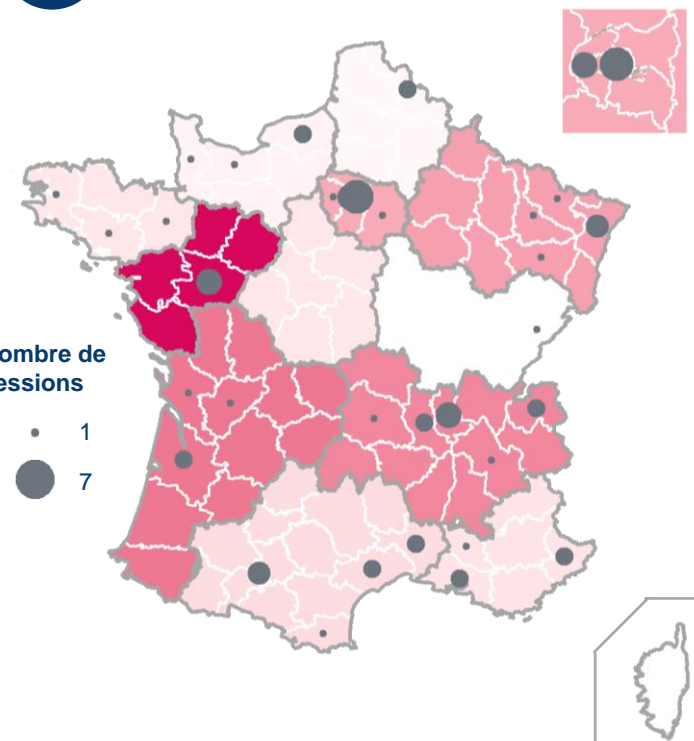
Principales certifications :

- Licence pro mention métiers de la mode



Métiers du marketing et de la vente

Nombre de sessions



- Licence pro mention métiers de la mode
- Titre - Bachelor Marketing de la Mode et du Luxe

Note : les appariements formation / famille de métier s'appuient sur les fiches RNCP et sur les appariements métiers / formations de l'Observatoire TMC



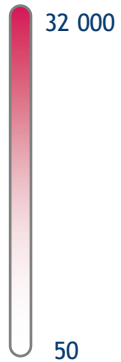
Des formations aux métiers de la maintenance sont disponibles dans la quasi-totalité du territoire

Nombre de sessions de formation initiale offertes par département

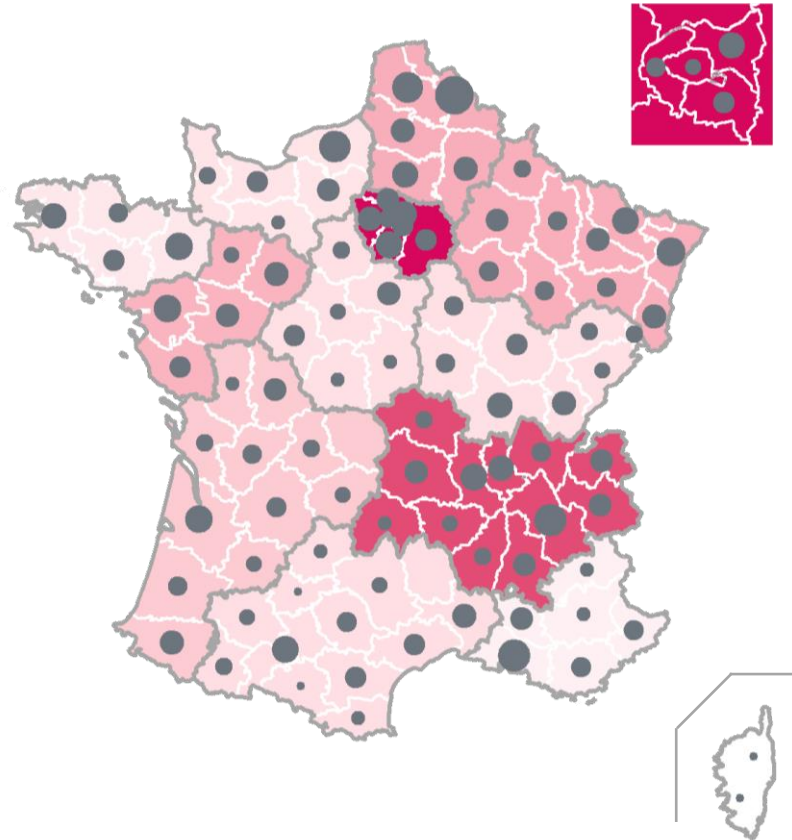
BTS Maintenance des systèmes Option A systèmes de production, Bac Pro Maintenance des systèmes de production connectés

Effectifs régionaux

(nb de salariés)



Nombre de sessions



Note : les formations aux métiers de la maintenance étant nombreuses (693 sessions pour les 2 diplômes retenus), elles sont analysées séparément de l'ensemble.

Sources : analyses BIPE d'après ONISEP



L'analyse des programmes de formation conduisant aux métiers en mutation permet d'évaluer l'adéquation de l'offre de formation aux enjeux identifiés

Pour chaque branche, identification des formations conduisant aux métiers les plus impactés

- 4 à 9 métiers susceptibles de muter fortement et associés à au moins une certification inscrite au RNCP ont été retenus pour chaque branche.
- L'identification des certifications conduisant à ces métiers s'appuie sur les travaux de l'Observatoire Textile-Mode-Cuir.
- Seules les certifications inscrites au RNCP ont été retenues. Les formations généralistes, non spécifiques aux branches, n'ont pas été intégrées dans le périmètre de l'analyse.



Sur la base des fiches RNCP, évaluation qualitative de l'adéquation de l'offre de formation aux évolutions pressenties des métiers



- Contenu des formations adapté aux évolutions des métiers : les principaux changements recensés (numérique, transition écologique, évolution des tendances...) sont abordés dans les programmes de formation



- Contenu des formations moyennement adapté aux évolutions des métiers. Les programmes de certaines formations doivent être complétés / tous les programmes de formation font apparaître des manques sur les principaux changements recensés






- Contenu des formations peu adapté aux évolutions des métiers. Les programmes de formation doivent être complétés pour s'adapter à la mutation des métiers

Note : l'analyse s'appuyant sur les fiches RNCP, elle ne permet pas de prendre en compte d'éventuelles pratiques complémentaires de l'organisme de formation (sensibilisation / formation des élèves de façon « informelle », organisation d'évènements / conférences...). Lorsque les programmes de formation disponibles en accès libre étaient suffisamment précis, la certification associée a été intégrée à l'analyse.

Les compétences du numérique doivent être renforcées dans certaines les programmes de certaines certifications de la branche Chaussure



Métier	Adéquation	Commentaire
Acheteur.se		Plusieurs formations menant au métier existent de niveau Bac +3 à Bac +5. Les formations conduisant au métier d'acheteur.se intègrent les évolutions de compétences identifiées (formation aux enjeux environnementaux, à la connaissance de la chaîne logistique, aux outils digitaux...). Les formations n'étant pas spécifiques au métier, elles n'incluent toutefois pas de formation aux outils type SIM.
Styliste		Les formations menant au métier identifiées intègrent peu (ou pas) les compétences relatives à la CAO 3D ou à l'éco-conception. Ces compétences devront toutefois être développées.
Responsable d'atelier de production	-	Un seul CQPI identifié, sans fiche RNCP.
Agent.e de maintenance		Les CQP / CQPi identifiés menant au métier d'agent.e de maintenance intègrent peu les compétences du numérique (utilisation des logiciels de GMAO, analyse de données...). Un renforcement semble nécessaire pour accompagner le métiers dans sa transition numérique.

Légende : Adaptation de l'offre de formation aux mutations du métier :  Bonne  Moyenne  Insuffisante



06

01. Objectifs et méthodologie
02. Segmentation des branches et facteurs impactant l'activité
03. Scénarios prospectifs
04. Impacts métiers / compétences des scénarios
05. Cartographie de la formation
- 06. Préconisations et plan d'action**
07. Annexes

L'analyse des évolutions des métiers et compétences a conduit à la formulation de préconisations adaptées aux enjeux des branches



L'étude a permis de faire émerger des pistes d'action pour accompagner les salariés et les entreprises des branches professionnelles du périmètre dans l'évolution des métiers et compétences. Des préconisations transverses ont été formulées. Elles ont été adaptées aux enjeux de chaque branche (sélection des préconisations appropriées, adaptation du niveau de priorité / de la difficulté de mise en œuvre).

Ces recommandations peuvent être organisées selon trois grands axes :

Axe 1



Faire connaître les métiers de la branche, leurs évolutions et leurs enjeux

Axe 2



Structurer des démarches de branche autour d'actions collectives

Axe 3



Adapter l'offre de formation pour répondre aux mutations des métiers et des compétences

Les pages suivantes détaillent l'ensemble des recommandations associées à chacune de ces catégories.

Certaines préconisations sont illustrées par des « bonnes pratiques ». Il ne s'agit pas nécessairement de reproduire à l'identique les initiatives évoquées, ces dernières étant présentées pour inspiration.

Le plan d'action pour la branche Chaussure est issu de la sélection des préconisations pertinentes, applicables aux enjeux de la branche (les préconisations non applicables ont été grisées dans les pages suivantes).

Faire connaître les métiers des branches, un enjeu clé pour assurer la pérennité des savoir-faire

Axe 1



Faire connaître les métiers des branches, leurs évolutions et leurs enjeux

Axe 2



Structurer des démarches de branche autour d'actions collectives

Axe 3



Adapter l'offre de formation pour répondre aux mutations des métiers et des compétences



Alors que la France est associée à des savoir-faire d'excellence dans les branches étudiées, certains métiers des entreprises – notamment les plus industriels - et leur réalité sont peu connus. L'évolution naturelle de la pyramide des âges dans certaines branches va conduire à de nombreux départs à la retraite dans les années à venir. Les savoir-faire patrimoniaux détenus par les entreprises françaises requièrent des temps de formation importants. Attirer de nouveaux profils, en sortie d'étude ou en reconversion professionnelle, est un enjeu clé pour assurer la pérennité de l'activité des entreprises des branches à moyen et long terme.

A Renforcer la communication sur les métiers de la branche pour les faire connaître et pallier aux difficultés de recrutement

B Faire apparaître les métiers émergents dans les référentiels métiers et mettre à jour les compétences des métiers en forte évolution

C Communiquer sur les enjeux du *Made in France* et ses aspects positifs, la dimension patrimoniale des savoir-faire pour attirer des profils vers les entreprises des branches

D Renforcer la communication sur les parcours de carrière envisageables au sein des entreprises de la branche (et en mobilité) pour attirer des profils



Agir collectivement pour répondre aux enjeux des branches

Axe 1



Faire connaître les métiers des branches, leurs évolutions et leurs enjeux

Axe 2



Structurer des démarches de branche autour d'actions collectives

Axe 3



Adapter l'offre de formation pour répondre aux mutations des métiers et des compétences

➤ *Des actions collectives, au niveau des branches, permettront d'apporter une réponse efficace aux nombreux enjeux des entreprises (transition écologique et numérique notamment). A l'échelle individuelle, les plus petites entreprises des branches ne disposent en effet pas toutes des moyens humains, techniques et financiers pour identifier les enjeux et tirer les bénéfices des transitions numérique et écologique.*

E Se doter d'outils de suivi des RH au niveau branche pour mieux piloter les évolutions de la pyramide des âges, des salaires, anticiper les difficultés liées à la transmission des savoir faire et renforcer l'accompagnement des entreprises de la branche dans leur démarche de GEPP / GPEC

F Soutenir des démarches d'accompagnement territorial (accompagnement du conjoint, aide au logement...), en partenariat éventuel avec d'autres branches et d'autres organismes (CCI, Pôle emploi...), pour attirer les profils dans les territoires moins attractifs

Faire évoluer l'offre de formation pour permettre la montée en compétences des salariés sur les sujets clés pour les entreprises des branches

Axe 1



Faire connaître les métiers des branches, leurs évolutions et leurs enjeux

Axe 2



Structurer des démarches de branche autour d'actions collectives

Axe 3



Adapter l'offre de formation pour répondre aux mutations des métiers et des compétences

➤ Les métiers et compétences des salariés des branches sont amenés à évoluer pour suivre les évolutions écologiques, numériques, sociétales. L'offre de formation – tant dans son contenu que dans ses modalités pédagogiques – doit évoluer pour répondre à ces enjeux.

- G** Proposer la certification CléA numérique à l'ensemble des salariés
- H** Promouvoir et participer à l'intégration des enjeux de transition écologique, du numérique et de management dans l'ensemble des formations initiales
- I** Proposer des modules de formation spécifiques aux compétences émergentes en formation continue (ACV, éco-conception, connaissance des enjeux environnementaux, cybersécurité, analyse de données...)
- J** Développer la formation initiale, notamment via les FCIL, pour répondre aux besoins spécifiques des territoires connaissant des tensions particulières
- K** Développer le *mentorat inversé* pour répondre aux problématiques de transmission des savoir faire, au vieillissement de la pyramide des âges et à la formation des salariés déjà en poste
- L** Continuer à promouvoir l'AFEST pour transmettre les savoir-faire manuels de la branche tout en limitant les interruptions de production
- M** Proposer des parcours de formation aux enjeux sociaux et sociétaux auxquels les entreprises de la branche sont particulièrement exposées (questions de genre, appropriation culturelle...)

Détail des préconisations de l'Axe 1 (1/4)

AXE 1 : Faire connaître les métiers de la branche, leurs évolutions

A Renforcer la communication sur les métiers de la branche pour les faire connaître et pallier aux difficultés de recrutement

Constats

- Les entreprises des branches du périmètre font face à de fortes difficultés de recrutement (volumes de recrutement importants, difficultés à trouver de la main d'œuvre qualifiée...)
- Certains secteurs souffrent d'une image négative (impacts environnementaux, méconnaissance de certains segments innovants, image d'industrie déclinante...)
- Les métiers de certaines branches sont peu connus, et donc peu attractifs

Objectifs et modalités

- Dans le prolongement des initiatives déjà lancées (« Savoir pour faire », guide des métiers ONISEP...), il est nécessaire de communiquer sur les métiers des branches pour les faire connaître et susciter des vocations
- Mettre en place des kits et des actions de communication (vidéos, serious gaming, campagne dans la presse papier, visites d'usine, travail avec des influenceurs / influenceuses, « usine mobile » type Fabrique 4.0 lancée par l'UIMM dans les Hauts-de-France, lancement d'olympiades type Worldskills à Lyon 2024...) à diffuser auprès des jeunes, des demandeurs d'emploi pour promouvoir les métiers de la branche. Ces actions doivent faire connaître les métiers, les parcours de carrière associés
- Une campagne visant à déminer les clichés pourrait également permettre d'attirer des profils (dynamisme de l'industrie, amélioration des conditions de travail via la baisse massive des troubles musculosquelettiques dans les branches les plus concernées, prise en compte des enjeux de transition écologique...)
- Initier des démarches type « marque employeur » pour attirer et fidéliser les collaborateurs

Publics cible

- Salariés
- Demandeurs d'emploi
- Entreprises
- Jeunes
- Organismes de formation du secondaire

Pilotes

- Fédérations
- OPCO 2i



Exemples de bonnes pratiques

AXE 1 : Faire connaître les métiers de la branche, leurs évolutions

A Renforcer la communication sur les métiers de la branche pour les faire connaître et pallier aux difficultés de recrutement

Avec la Fabrique 4.0, (re)découvrez les métiers de l'industrie !



S'ils souffrent encore d'une image négative, les métiers de l'industrie ont beaucoup changé. Pour vous le prouver la Région s'associe à l'UIMM Hauts-de-France pour le déploiement de la Fabrique 4.0, une usine itinérante de découverte et de sensibilisation à ces métiers peu connus et qui recrutent !



L'UIMM Hauts-de-France a lancé le projet « Fabrique 4.0 » pour faire connaître les métiers de l'industrie et des demandeurs d'emploi. Un camion embarque une ligne de production automatisée et connectée et permet aux visiteurs (jeunes et demandeurs d'emploi) de fabriquer des objets personnalisés (support de smartphone...).

Le camion sillonne les routes des Hauts de France pour faire découvrir les métiers de la métallurgie aux jeunes et aux demandeurs d'emploi et casser l'image « sale, fatigante » de l'industrie.



https://www.youtube.com/watch?v=aHsdtZNRhak&ab_channel=CAPEBCharente

La CAPEB (Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment) organise des séances d'information sur les métiers de l'artisanat du bâtiment dans les écoles et les collèges. Des « Artisans messagers » animent ces séances au cours desquelles les élèves sont sensibilisés aux métiers du secteur à travers la construction d'une maquette de maison. Les Artisans messagers montrent aux élèves les métiers du gros et du second œuvre ainsi que les savoir faire, les compétences techniques et artistiques (le cas échéant) des métiers du secteur. L'animation est adaptée à l'âge du public (plus ludique au primaire, intégration des questions d'orientation / d'emploi dans le secondaire) et s'inscrit dans le prolongement des programmes scolaires (de technologie notamment). 25 000 jeunes sont sensibilisés chaque année.

Sources : UIMM, France bleu, CAPEB, BIPE



Détail des préconisations de l'Axe 1 (2/4)

AXE 1 : Faire connaître les métiers de la branche, leurs évolutions

B Faire apparaître les métiers émergents dans les référentiels métiers et mettre à jour les compétences des métiers en forte évolution

Constats

- L'étude a permis d'identifier des métiers émergents ainsi que des métiers en transformation. Les référentiels métier (notamment les descriptions des métiers) doivent évoluer pour intégrer ces évolutions

Objectifs et modalités

- Mener un travail de refonte de la cartographie des métiers des branches avec actualisation des référentiels métier disponibles sur les différents canaux
- A l'issue du travail de refonte, diffuser la nouvelle cartographie des métiers à l'ensemble des parties prenantes de la branche (organismes de formation, OPCO 2i...)

Publics cibles

Publics cible

- Demandeurs d'emploi
- Entreprises
- Jeunes

Pilotes

- Fédérations



Détail des préconisations de l'Axe 1 (3/4)

AXE 1 : Faire connaître les métiers de la branche, leurs évolutions

C Communiquer sur les enjeux du *Made in France* et ses aspects positifs, la dimension patrimoniale des savoir-faire pour attirer des profils vers les entreprises des branches

Constats

- L'essor du Made in France est porteur d'opportunités pour les entreprises des branches (développement de l'activité, attractivité, visibilité à l'international...)
- De nombreuses études font état de la volonté des jeunes générations et des salariés en poste d'exercer un travail qui a du sens
- Certains métiers font l'objet d'une concurrence intense avec les autres secteurs (maintenance, cybersécurité, vente...)

Objectifs et modalités

- Communiquer pour valoriser encore davantage les savoir-faire patrimoniaux et leur inscription dans une histoire longue, tout en mettant en avant la capacité des entreprises de la branche à articuler tradition et modernité
- Communiquer sur les défis créatifs associés à la transition écologique pour les entreprises de la branche et les solutions mises en œuvre (surcyclage, longévité des produits de luxe, matières premières innovantes...)
- Réaliser une étude de contribution économique et sociale de l'activité des entreprises des branches / des filières et communiquer (impact direct, indirect...) pour mettre en avant l'impact positif de l'activité sur l'économie et l'environnement (emploi, PIB, effet d'entraînement, émissions évitées...)

Publics cible

- Demandeurs d'emploi
- Jeunes

Pilotes

- Fédérations
- OPCO 2i



Exemples de bonnes pratiques

AXE 1 : Faire connaître les métiers de la branche, leurs évolutions

- ③ Communiquer sur les enjeux du *Made in France* et ses aspects positifs et / ou sur la dimension patrimoniale des savoir-faire pour attirer des profils vers les entreprises des branches

Un constat : les jeunes en quête de sens



78%

Des 18-24 ans n'accepteraient pas un emploi qui n'a pas de sens



91%

Des étudiants des grands écoles placent « *l'intérêt du poste, le fait qu'il soit stimulant* » dans leurs principaux critères de choix, bien avant le fait d'être en CDI (55%)



29%

Des 18-34 ans pensent qu'une entreprise doit s'engager en priorité sur la préservation de l'environnement (40% pour les diplômés Bac+3 et +)



39%

Pour 39% des 18-24 ans, l'entreprise locale est un modèle d'entreprise idéale qu'ils rêveraient de rejoindre (45% pour les CSP-)

Une solution : mettre en avant les contributions positives du métier / du secteur



⚠ SOLDES ! ⚠

Malheureusement, cette année encore, Le t-shirt Propre ne sera pas en mesure de vous proposer un t-shirt soldé à 9€ ...

Malgré notre insistance :

Notre atelier de confection français a refusé de travailler pour 2€ par jour et 60h semaine sous prétexte qu'ils ont des familles à nourrir ...

En moyenne, un t-shirt Propre est vendu 35€. Si comme nous, vous trouvez que c'est du vol et que vous souhaitez agir concrètement :

Envoyez-nous votre CV et votre candidature par mail.
Rémunération 2€ par jour pour 60h semaine.

Notre tricoteur français a refusé de nous livrer du tissu hyper fin sous prétexte qu'il va vriller au premier lavage ...

Notre teinturier français a refusé d'utiliser des teintures chimiques et de les rejeter directement dans la nature sous prétexte que c'est interdit en France ...



La marque « Le T-Shirt propre » a lancé une campagne de publicité pour faire prendre conscience aux consommateurs de l'impact social et environnemental positif du *Made in France*.

Sources : baromètre Macif-Fondation Jean Jaurès « Les jeunes et l'entreprise », Le Monde, Le t-shirt propre



Détail des préconisations de l'Axe 1 (4/4)

AXE 1 : Faire connaître les métiers de la branche, leurs évolutions

D Renforcer la communication sur les parcours de carrière envisageables au sein des entreprises de la branche (et en mobilité) pour attirer des profils

Constats

- Les métiers des branches du périmètre sont, pour certains, des métiers de savoir-faire. La rétention des talents passe par la capacité des entreprises à offrir des parcours de carrière, à permettre aux collaborateurs et collaboratrices de prendre des responsabilités

Objectifs et modalités

- Dans les référentiels métiers, insister sur les parcours de carrière potentiels pour permettre aux nouvelles recrues de se projeter sur le long terme (montée en grade, changement de métier, développement de la pluridisciplinarité / polycompétence)
- S'assurer de l'intégration de modules aux compétences du management / du relationnel dans les formations initiales et continues pour favoriser les évolutions professionnelles et la montée en grade

Publics cible

- Salariés
- Demandeurs d'emploi
- Jeunes

Pilotes

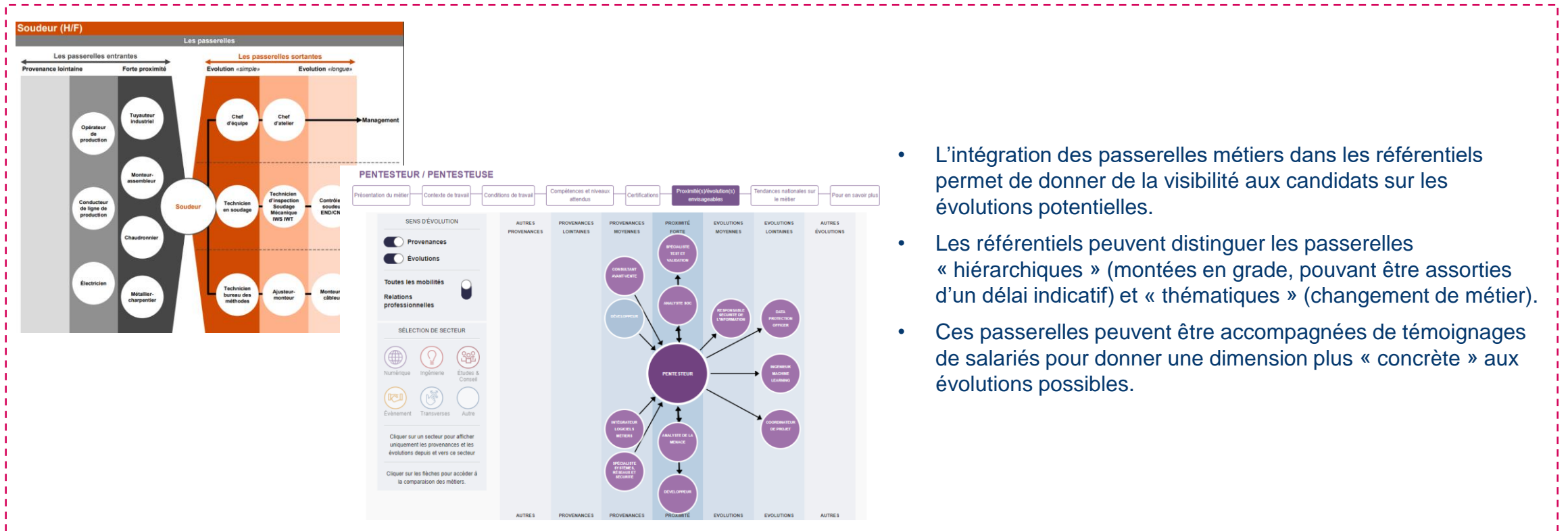
- Fédérations



Exemples de bonnes pratiques

AXE 1 : Faire connaître les métiers de la branche, leurs évolutions

D Renforcer la communication sur les parcours de carrière envisageables au sein des entreprises de la branche (et en mobilité) pour attirer des profils



- L'intégration des passerelles métiers dans les référentiels permet de donner de la visibilité aux candidats sur les évolutions potentielles.
- Les référentiels peuvent distinguer les passerelles « hiérarchiques » (montées en grade, pouvant être assorties d'un délai indicatif) et « thématiques » (changement de métier).
- Ces passerelles peuvent être accompagnées de témoignages de salariés pour donner une dimension plus « concrète » aux évolutions possibles.

Sources : EDEC filière électrique, OPIIEC



Détail des préconisations de l'Axe 2 (1/2)

AXE 2 : Structurer des démarches de branche

E Se doter d'outils de suivi des RH au niveau branche pour mieux piloter les évolutions de la pyramide des âges, des salaires, anticiper les difficultés liées à la transmission des savoir faire et renforcer l'accompagnement des entreprises de la branche dans leur démarche de GEPP / GPEC

Constats

- La transmission des savoir faire est un enjeu pour la plupart des branches, notamment en raison d'une pyramide des âges conduisant à de nombreux départs dans un futur proche
- Certaines entreprises font état de besoins de recrutement importants. Certains profils sont fortement concurrentiels et les entreprises peinent à les attirer, en partie pour des questions salariales

Objectifs et modalités

- La mise en place d'un outil de suivi dynamique des RH au niveau branche (suivi des effectifs, de la pyramide des âges, des salaires moyens...) faciliterait les démarches de GPEC de branche. Un tel outil permettrait par ailleurs de suivre et de localiser les besoins de recrutement pour apporter des réponses ciblées en matière de formation (mutualisation des formations entre branches lorsque pertinent, mise en place de sessions de formations locales...)
- La mise à disposition pour les entreprises d'outils de benchmarking, notamment sur les salaires, permettrait également de les aider à identifier des leviers d'attractivité (tableau de bord sectoriel, analyse des DSN des entreprises...)

Publics cible

- Entreprises

Pilotes

- Fédérations



Détail des préconisations de l'Axe 2 (2/2)

AXE 2 : Structurer des démarches de branche

F Soutenir des démarches d'accompagnement territorial (accompagnement du conjoint, aide au logement...), en partenariat éventuel avec d'autres branches et d'autres organismes (CCI, Pôle emploi...), pour attirer les profils dans les territoires moins attractifs

Constats

- Certaines entreprises des branches du périmètre sont situées dans des zones présentant des difficultés de recrutement particulières en raison de leur manque d'attractivité ou d'une situation de plein emploi
- Les entreprises situées dans ces zones peinent à attirer des profils, d'autant plus que les centres de formation ne sont pas nécessairement situés à proximité des sites industriels

Objectifs et modalités

- Construction d'une démarche avec appui sur l'écosystème local pour attirer des profils « critiques » dans les territoires en difficulté (accompagnement du conjoint dans la recherche d'emploi, aide au logement pour faciliter l'installation, réflexion sur l'organisation du travail pour permettre une mobilité géographique du collaborateur...)
- En parallèle de la communication sur l'offre d'emploi, communication sur les atouts du territoire pour attirer des profils mobiles (prix de l'immobilier, dynamisme du marché de l'emploi, qualité de vie, climat, vie culturelle...)

Publics cible

- Demandeurs d'emploi
- Jeunes

Pilotes

- Fédérations
- Autres organismes (CCI, Pôle Emploi,



Exemples de bonnes pratiques

AXE 2 : Structurer des démarches de branche

F Soutenir des démarches d'accompagnement territorial (accompagnement du conjoint, aide au logement...), en partenariat éventuel avec d'autres branches et d'autres organismes (CCI, Pôle emploi...), pour attirer les profils dans les territoires moins attractifs



Le Ministère de la Défense accompagne les familles en proposant aux conjoint.es divers prestations : plateforme « Défense Mobilité » pour proposer des postes d'agents non-titulaires, prestations d'accompagnement complémentaires à l'offre de Pôle emploi (bilans de compétences, orientations...)



La Région Pays de la Loire a lancé un concours RESOLUTIONS Attractivité des territoires pour lever les freins à l'emploi sur le territoire. Le projet vise à identifier les stratégies à mettre en œuvre pour promouvoir les emplois / entreprises du territoire, mieux faire connaître les offres de services aux nouveaux arrivants, proposer des modalités d'accompagnement des conjoints / de la famille...



Des entreprises de Charente ont lancé le GE16 (Groupement d'employeurs du département 16), un groupement d'employeurs visant à répondre aux problématiques locales de recrutement via des solutions mutualisées. Le GE16 propose à ses adhérents une offre de service « Accompagnement des conjoints de mobilité » portée par les agglomérations Grand Angoulême et Grand Cognac pour améliorer l'attractivité du territoire et fidéliser des profils rares (mise à disposition par le GE16 d'une ressource pour faciliter l'accès à l'emploi du conjoint).



La CCI Hauts-de-France dispose d'un service « Accueil mobilité » pour faciliter l'intégration des futurs salariés et de leurs familles. La CCI les accompagne ainsi sur la découverte du territoire, la scolarisation des enfants, la recherche de logement, l'accompagnement des conjoints à la recherche d'emploi, l'intégration dans une ville du territoire. La commune d'Amiens s'associe à cette démarche et propose également un accompagnement.

Sources : Ministère de la Défense, resolutions-paysdelaloire.fr, ge16.fr, s-installer-a-amiens.com/



Détail des préconisations de l'Axe 3 (1/6)

AXE 3 : Adapter l'offre de formation

G Proposer la certification CléA numérique à l'ensemble des salariés

Q Constats

- La transition numérique va profondément modifier certains métiers des branches. Au-delà des métiers susceptibles d'être profondément transformés, tous les métiers devront maîtriser les bases de la culture numérique
- La structure de l'emploi dans la branche peut impliquer certaines formes d'illectronisme (effectifs âgés)
- La certification CléA est très peu sollicitée (38 stagiaires en 2020, 2 en 2021 dans les formations financées par OPCO 2i)

Objectifs et modalités

- Pour répondre à l'évolution et à la numérisation des outils de production, le développement du recours à la certification CléA numérique apparaît comme un levier pour favoriser l'employabilité des salariés en poste, notamment – mais pas exclusivement – les salariés les plus avancés dans leur carrière

Publics cible

- Salariés
- Entreprises

Pilotes

- Fédérations
- OPCO 2i

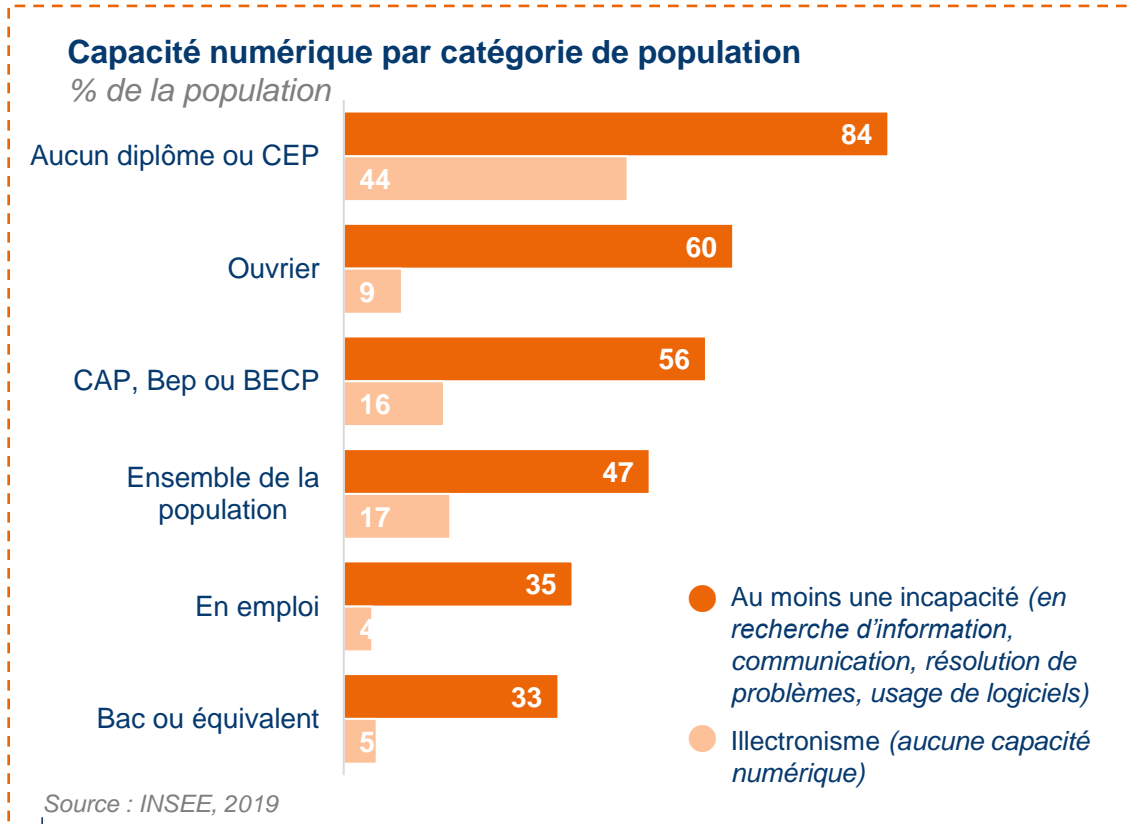


Exemples de bonnes pratiques

AXE 3 : Adapter l'offre de formation

G Proposer la certification CléA numérique à l'ensemble des salariés

Un constat : 2 ouvriers sur 3 manquent des compétences numériques de base



Une solution : promouvoir CléA

- La certification CléA permet d'accompagner la montée en compétences des opératrices sur le numérique et de favoriser leur employabilité. La préparation à la certification CléA s'articule par ailleurs avec la préconisation L (développement du mentorat inversé).
- Mettre en avant les avantages tant sur la vie privée (meilleure maîtrise des outils numériques) que la vie professionnelle (progression dans l'entreprise par exemple) du passage de la certification pourrait par ailleurs permettre d'inciter les opératrices à recourir à la certification.

Compétences validées par la certification CléA :

1. Identifier son environnement et utiliser les outils associés

1. Identifier son environnement numérique
2. Accéder aux outils de son environnement numérique

2. Acquérir et exploiter de l'information dans un environnement professionnel numérisé

1. Utiliser les outils de son environnement numérique pour trouver l'information recherchée
2. Collecter des informations relatives à son activité professionnelle dans un environnement numérique

3. Interagir en mode collaboratif

1. Echanger de l'information
2. Réaliser/contribuer à une production commune à partir d'outils de travail collaboratif
3. Partager les bonnes pratiques

4. Appliquer les règles et bonnes pratiques de la sécurité numérique

1. Veiller à la protection de ses outils, information/production et de ses données au quotidien
2. Identifier les risques de malveillance et mettre en place les moyens de s'en prémunir
3. Protéger son e-réputation et celle de son entreprise



Détail des préconisations de l'Axe 3 (2/6)

AXE 3 : Adapter l'offre de formation

H Promouvoir et participer à l'intégration des enjeux de transition écologique, du numérique et de management dans l'ensemble des formations initiales

Constats

- Certains programmes de formation initiale n'ont pas été mis à jour récemment et n'intègrent pas les nouvelles compétences dont devront disposer les salariés des entreprises des branches du périmètre pour répondre aux évolutions anticipées des métiers (numérique, transition écologique notamment)
- Pour les métiers devant connaître les mutations les plus fortes, l'étude a permis d'identifier certains manques dans les programmes de formation

Objectifs et modalités

- L'ensemble des formations initiales conduisant aux métiers des branches doit faire l'objet d'une analyse approfondie pour évaluer l'intégration effective des enjeux de transition écologique, du numérique et du management dans les programmes (intégration formelle dans les référentiels de compétences et intégration informelle dans les pratiques d'enseignement)
- Cette analyse pourrait s'appuyer sur une analyse des référentiels de formation (fiches RNCP, programmes de formation) et sur la conduite d'une enquête auprès des établissements de formation pour identifier 1. le niveau d'intégration des enjeux, 2. les bonnes pratiques à diffuser, 3. les difficultés rencontrées par les établissements (difficulté à trouver des formateurs, à identifier les enjeux, coût du matériel pédagogique nécessaire...)

Publics cible

- Etablissements de formation

Pilotes

- Fédérations
- Ministères de l'Education Nationale et de l'Enseignement supérieur et de la recherche
- OPCO 2i



Détail des préconisations de l'Axe 3 (3/6)

AXE 3 : Adapter l'offre de formation

I Proposer des modules de formation spécifiques aux compétences émergentes et en mutation en formation continue (ACV, éco-conception, connaissance des enjeux environnementaux, cybersécurité, analyse de données...)

Constats

- Dix métiers émergents ont été identifiés dans le cadre de l'étude
- Ces métiers seront associés à des ETP dans les plus grosses entreprises. Les plus petites structures devront en revanche disposer des compétences, sans toutefois employer quelqu'un à temps plein. Ces métiers vont conduire à des besoins spécifiques en matière de compétences et de connaissances (techniques, réglementaires...). Ces besoins évoluent rapidement dans un contexte de complexification des enjeux (complexification réglementaire notamment).
- Les formations, initiales comme continues, ne répondent que partiellement aux besoins identifiés

Objectifs et modalités

- La recommandation vise à proposer des modules ciblés sur des compétences particulières, courts, en présentiel ou à distance pour répondre à la nécessaire montée en compétence des salariés des branches sur les enjeux identifiés par l'étude (compétences du numérique, de la transition écologique, de la cybersécurité... : c.f. impacts des scénario par branche et partie « adaptation de l'offre de formation »)
- Ces modules de formation pourraient être mutualisés pour s'adresser aux entreprises de plusieurs branches professionnelles (lorsque les enjeux sont proches)
- Certains organismes (ex : Ademe pour la transition écologique, ANSSI pour la cybersécurité, le DEFI sur plusieurs sujets...) proposent des formations à ces sujets. Ces modules pourraient être complétés / personnalisés pour répondre plus particulièrement aux enjeux des branches du périmètre.
- Une communication active – tant sur le contenu que sur les modalités de prise en charge - auprès des entreprises sur l'offre permettra d'en renforcer la lisibilité (constitution d'un « catalogue » de formations par thématique partagé par les Fédérations à leurs entreprises membres).

Publics cible

- Organismes de formation

Pilotes

- Fédérations



Détail des préconisations de l'Axe 3 (4/6)

AXE 3 : Adapter l'offre de formation

J Développer la formation initiale, notamment via les FCIL, pour répondre aux besoins spécifiques des territoires connaissant des tensions particulières

Constats

- Les formations initiales menant à certains métiers ont disparu, conduisant les entreprises à devoir assurer la formation en interne
- Dans certains cas, les entreprises présentent une forte spécificité territoriale (concentration d'activité dans un territoire spécifique)
- Les FCIL permettent d'adapter la formation aux besoins particuliers d'un territoire. Promues par le Ministère de l'Education Nationale, elles ont connu un développement modeste. La souplesse des FCIL permet une mise en place facilitée et permet de répondre aux besoins spécifiques d'une région

Objectifs et modalités

- Les Fédérations pourraient, en collaboration avec l'écosystème d'entreprises locales, les établissements de formation et le Ministère de l'Education nationale, mettre en place des FCIL pour adapter rapidement et finement l'offre de formation. Les FCIL permettraient par ailleurs de compléter certaines formations généralistes (ex : technicien de maintenance, conducteur d'équipements industriels...) en apportant les compétences spécifiques aux activités des entreprises des branches
- Un retour sur expérience des établissements ayant proposé / proposant des FCIL permettrait également d'apporter une réponse ciblée et pertinente aux besoins de formations (communication auprès des jeunes, répartition des rôles entreprises / centre de formation, contenu des programmes...)
- Cette action doit se doubler d'une communication active sur ces formations (peu connues du grand public) pour remplir les sessions de formation

Publics cible

- Etablissements de formation
- Salariés
- Demandeurs d'emploi
- Jeunes en formation

Pilotes

- Fédérations
- Ministère de l'Education Nationale
- Régions



Exemples de bonnes pratiques

AXE 3 : Adapter l'offre de formation

J Développer la formation initiale, notamment via les FCIL, pour répondre aux besoins spécifiques des territoires connaissant des tensions particulières

- Les FCIL permettent d'adapter l'offre de formation aux besoins spécifiques des territoires. Elles s'inscrivent, le plus souvent, dans la continuité d'un diplôme existante pour en spécifier le contenu. Elles sont non certifiantes
- Leur mise en œuvre implique une mobilisation des branches ou des entreprises et des établissements de formation (à l'initiative de 42% des FCIL, toutes formations confondues)
- Les FCIL peuvent être mises en place rapidement grâce à une ingénierie de formation plus souple que celle des diplômes professionnels. Elles souffrent toutefois d'un manque de visibilité auprès des jeunes
- Les FCIL font appel à des formes pédagogiques non-traditionnelles en ce qu'elles sont en général organisées sur un mode projet
- Les FCIL relatives aux métiers des branches du périmètre se concentrent en Île-de-France et concernent principalement les métiers de la Couture Parisienne et de l'Habillement. L'opportunité de développer les FCIL dans d'autres régions, sur d'autres programmes de formation, est à investiguer

Localisation des FCIL relatives aux 6 branches du périmètre



Sources : ONISEP, Céreq, analyses BIPE

Pour en savoir plus : <https://www.cereq.fr/quand-loffre-de-formation-de-leducation-nationale-sadapte-aux-besoins-des-territoires>



Détail des préconisations de l'Axe 3 (5/6)

AXE 3 : Adapter l'offre de formation

K Développer le *mentorat inversé* pour répondre aux problématiques de transmission des savoir faire, au vieillissement de la pyramide des âges et à la formation des salariés déjà en poste

Constats

- Le mentorat inversé (*reverse mentoring*) est une pratique de formation associant un salarié débutant (mentor) et un salarié confirmé (mentoré). Ce mode de transmission des savoir-faire est particulièrement adapté pour les enjeux de la transition numérique. Il permet par ailleurs d'enrichir les compétences du mentor et du mentoré (transmission des savoir-faire traditionnels par le mentoré, transmission des savoir faire numériques ou « nouveaux » par le mentor).
- Cette pratique permet à deux collaborateurs d'évoluer rapidement, favorise le dialogue en entreprise et présente l'avantage d'être une solution de formation peu coûteuse pour l'entreprise

Objectifs et modalités

- Proposer aux entreprises la mise en place du mentorat inversé en entreprise via un livret de bonnes pratiques (avantages, rôles du mentor et du mentoré, calendrier, axes de formation, modalités de constitution des binômes...)
- Identifier les entreprises ayant eu recours à cette démarche et partager leur retour d'expérience avec d'autres entreprises

Publics cible

- Salariés (peu expérimentés / très expérimentés)

Pilotes

- Entreprises, avec l'aide des fédérations

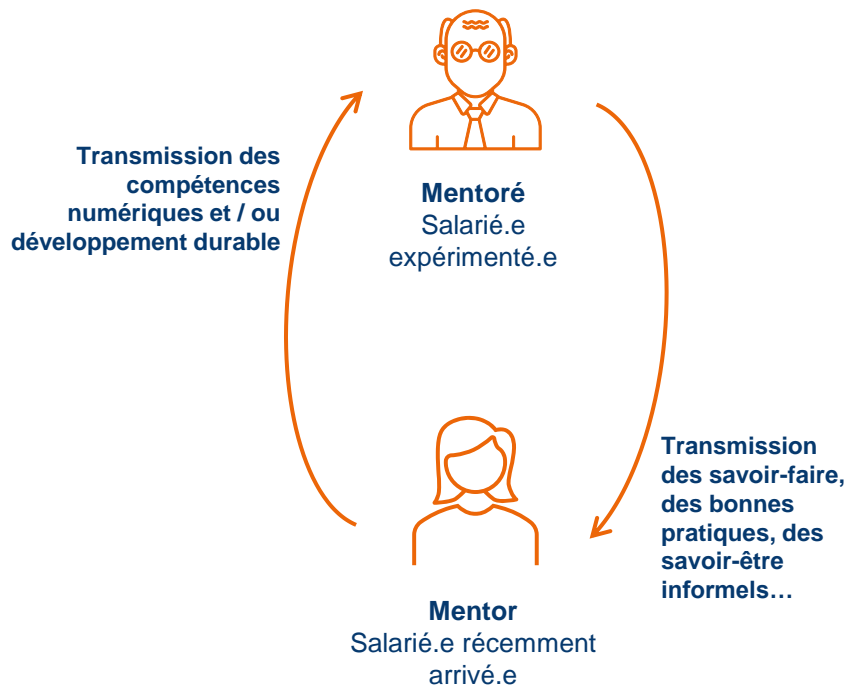


Exemples de bonnes pratiques

AXE 3 : Adapter l'offre de formation

- K** Développer le *mentorat inversé* pour répondre aux problématiques de transmission des savoir faire, au vieillissement de la pyramide des âges et à la formation des salariés déjà en poste

Fonctionnement du mentorat inversé :



- Le mentorat inversé est un **mécanisme de transmission du savoir faire intergénérationnel** présentant plusieurs avantages :
 - *Pour le mentoré* : formation aux « nouvelles compétences » (transition écologique, numérique...), transmission des savoir-faire de l'entreprise, compréhension des attentes des nouvelles générations (tendances mode par exemple)...
 - *Pour le mentor* : apprentissage des savoir-faire, de la culture de l'entreprise, développement de ses compétences pédagogiques
- Ce dispositif limite *a priori* les interruptions de production et permet par ailleurs de minimiser les coûts de formation

Détail des préconisations de l'Axe 3 (6/6)

AXE 3 : Adapter l'offre de formation

L Continuer à promouvoir l'AFEST pour transmettre les savoir-faire manuels de la branche tout en limitant les interruptions de production

Constats

- Les entreprises de la branche disposent de compétences uniques et de savoir-faire rares. L'offre de formation est jugée insuffisante pour certaines entreprises
- Les entreprises de la branche recourent à de la formation en interne pour permettre la montée en compétences des nouveaux collaborateurs
- L'AFEST permet d'optimiser l'efficacité pédagogique de la formation, tout en offrant de la flexibilité, une personnalisation du programme et une synchronisation forte avec les besoins de l'entreprise

Objectifs et modalités

- Les bénéfices de l'AFEST doivent être communiqués aux entreprises de la branche (clarification des bonnes pratiques, des avantages, retours d'expérience, modalités de prise en charge...) pour développer le recours à ce mode de formation
- Les Fédérations professionnelles pourraient, en partenariat avec OPCO 2i, accompagner les entreprises dans le déploiement d'une démarche AFEST (appui à la constitution du dossier, financement de la démarche...) pour formaliser et certifier certains parcours de formation déjà déployés en interne

Publics cibles

Publics cible

- Salariés
- Entreprises

Pilotes

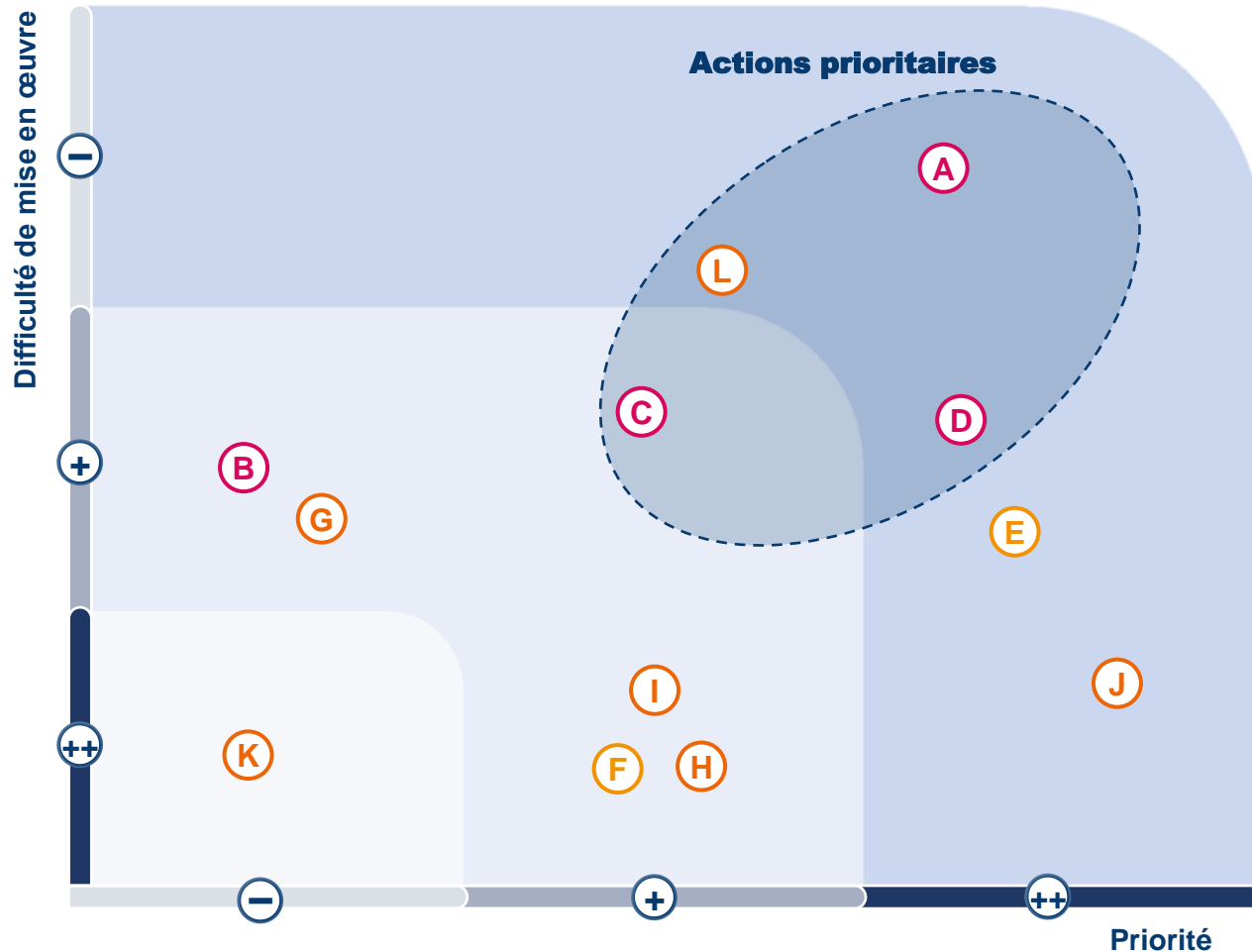
- Fédérations
- OPCO 2i



Recommandations et actions prioritaires pour la branche Chaussure et articles chaussants



Synthèse des préconisations par difficulté x priorité



Préconisations retenues pour la branche

Faire connaître les métiers de la branche, leurs évolutions	A	Renforcer la communication sur les métiers de la branche pour les faire connaître et pallier aux difficultés de recrutement
	B	Faire apparaître les métiers émergents dans les référentiels métiers et mettre à jour les compétences des métiers en forte évolution
	C	Communiquer sur les enjeux du <i>Made in France</i> et ses aspects positifs, la dimension patrimoniale des savoir-faire pour attirer des profils
	D	Renforcer la communication sur les parcours de carrière envisageables au sein des entreprises de la branche (et en mobilité) pour attirer des profils
Structurer des démarches de branche	E	Se doter d'outils de suivi des RH au niveau branche pour mieux piloter les évolutions de la pyramide des âges, des salaires, anticiper les difficultés liées à la transmission des savoir faire et renforcer l'accompagnement des entreprises de la branche dans leur démarche de GEPP / GPEC
	F	Soutenir des démarches d'accompagnement territorial (accompagnement du conjoint, aide au logement...), en partenariat éventuel avec d'autres branches et d'autres organismes (CCI, Pôle emploi...), pour attirer les profils dans les territoires moins attractifs
Adapter l'offre de formation	G	Proposer la certification CléA numérique à l'ensemble des salariés
	H	Promouvoir et participer à l'intégration des enjeux de transition écologique, du numérique et de management dans l'ensemble des formations initiales
	I	Proposer des modules de formation spécifiques aux compétences émergentes en formation continue (ACV, éco-conception, connaissance des enjeux environnementaux, cybersécurité, analyse de données...)
	J	Développer la formation initiale, notamment via les FCIL, pour répondre aux besoins spécifiques des territoires connaissant des tensions particulières
	K	Etudier la faisabilité du <i>mentorat inversé</i> pour répondre aux problématiques de transmission des savoir faire, au vieillissement de la pyramide des âges et à la formation des salariés déjà en poste
	L	Continuer à promouvoir l'AFEST pour transmettre les savoir-faire manuels de la branche tout en limitant les interruptions de production



07

- 01. Objectifs et méthodologie
- 02. Segmentation des branches et facteurs impactant l'activité
- 03. Scénarios prospectifs
- 04. Impacts métiers / compétences des scénarios
- 05. Cartographie de la formation
- 06. Préconisations et plan d'action

07. Annexes























1. Liste des entretiens



















2. Détail des scénarios

3. Liste des certifications retenues

Liste des entretiens menés dans le cadre de l'étude (1/2)

➤ 53 personnes ont été interrogées dans le cadre de l'étude issues de diverses structures (Fédérations professionnelles, centres de formation, entreprises, centres techniques, associations interprofessionnelles...)

Structure de l'interlocuteur	Branche(s) concernée(s)
Centre technique	  
Fédération	
Fédération	
Fédération	
Expert	     
Organisme de formation	 
Fédération	
Entreprise	
Entreprise	
Entreprise	
Expert	
Expert	
Fédération	
Fédération	

Structure de l'interlocuteur	Branche(s) concernée(s)
Fédération	
Entreprise	
Fédération	
Fédération	
Fédération	
Organisme de formation	
Entreprise	
Entreprise	
Fédération	
Organisme de formation	    
Entreprise	
Fédération	
Fédération	
Fédération / entreprise	

Liste des entretiens menés dans le cadre de l'étude (2/2)

Structure de l'interlocuteur	Branche(s) concernée(s)
Entreprise	
Association interprofessionnelle	
Entreprise	
Organisation syndicale	
Entreprise	
Entreprise	
Fédération / entreprise	
Fédération	
Fédération	
CSF	
Fédération	
Fédération	
Fédération	
Organisme de formation	

Structure de l'interlocuteur	Branche(s) concernée(s)
Expert	
Fédération	
Fédération	
Fédération	
Fédération	
Fédération	
Organisme de formation	
Fédération / entreprise	
Fédération	
Fédération	
Fédération	

Note : les interlocuteurs ont été rattachés à une / des branches selon le contenu de l'entretien. Les organismes dont relèvent les personnes interrogées ne dépendent toutefois pas nécessairement d'une ou l'autre branche professionnelle du périmètre de l'étude.

07

- 01. Objectifs et méthodologie
- 02. Segmentation des branches et facteurs impactant l'activité
- 03. Scénarios prospectifs
- 04. Impacts métiers / compétences des scénarios
- 05. Cartographie de la formation
- 06. Préconisations et plan d'action

07. Annexes

- 1. Liste des entretiens
- 2. Détail des scénarios**
- 3. Liste des certifications retenues



Un monde en...
Révolution écologique



Scénario vert (1/4)

Un monde... en révolution écologique

Facteur d'impact	H1	H2	H3	H4
Contexte macro-économique mondial	<u>Croissance dynamique</u> : l'économie mondiale est en forte croissance, tirée par la Chine qui surprend par sa dynamique.	<u>Croissance dynamique, sur de nouveaux marchés</u> : les pays émergents stimulent la croissance mondiale et offrent de nouveaux marchés à la taille conséquente.	<u>Faible croissance</u> : l'économie mondiale croît faiblement, certains pays étant même en récession.. La locomotive chinoise ralentit, sans qu'aucun pays ne parvienne à prendre le relais. Parfois choisie, parfois subie, l'économie mondiale entre dans une ère de relative sobriété.	
Commerce extérieur - Importations	<u>Un monde libre-échangiste</u> : le commerce mondial est très ouvert et fluide, réduction du protectionnisme	<u>Statu quo</u>	<u>Difficultés d'approvisionnement</u> : tensions fortes sur les matières premières importées avec renchérissement de leur prix, des taxes à l'import contribuent également à la hausse des coûts d'approvisionnement. Le commerce mondial est peu fluide, les problèmes logistiques post crise-COVID peinent à se réduire.	
Evolution du taux de change	<u>Affaiblissement</u> de l'Euro face aux autres devises	<u>Stabilité</u> du change	<u>Renforcement</u> de l'Euro face aux autres devises, renchérissement du prix relatif des biens produits en France	
Evolution du pouvoir d'achat - France	<u>Pouvoir d'achat en croissance</u> : hausse continue et régulière du pouvoir d'achat des ménages, en lien avec une faible inflation et/ou une hausse des salaires liées aux tensions sur le marché du travail	<u>Pouvoir d'achat stable</u> : stabilité du pouvoir d'achat des ménages	<u>Pouvoir d'achat en baisse</u> : recul du pouvoir d'achat des ménages, en lien avec une hausse des salaires ne parvenant pas à compenser la hausse des prix	
Relations avec les partenaires de l'Union Européenne	<u>Plus d'Europe</u> : renforcement de l'UE - à 27 ou moins, avec fluidification des flux de personnes et de marchandises et renforcement des projets de collaboration transfrontaliers.	<u>Statu quo</u>	<u>Une Europe fragilisée</u> : éclatement de l'Union Européenne, fermeture des frontières européennes - les flux de personnes et de marchandises intra UE se réduisent en conséquence.	
Flux touristiques	<u>Intensification globale des flux touristiques</u> : les flux touristiques progressent rapidement : la fin de la pandémie a donné envie aux touristes de voyager à l'étranger. Grâce à une communication attractive à l'étranger, la France atteint et dépasse son objectif de 100 millions de touristes. Les touristes affluent depuis les 5 continents.	<u>Intensification des flux touristiques</u> : la dynamique touristique mondiale est forte, sans que la France parvienne à en profiter.	<u>Recul du tourisme international</u> : le "flygskam", la persistance de la pandémie réduisent l'appétence des touristes pour les voyages moyenne et longue distance et conduisent à une baisse de la fréquentation des aéroports. La destination France est moins attractive, notamment auprès des touristes asiatiques, américains et moyen-orientaux.	
Investissement et santé des entreprises (tous secteurs confondus) - France	<u>Accélération des investissements</u> : les entreprises accélèrent leurs investissements pour faire face à la transition numérique et écologique. La demande adressée aux entreprises est forte, l'emploi progresse de façon dynamique.	<u>Faible investissement</u> : le contexte économique est morose pour les entreprises. Leurs marges sont contraintes, réduisant ainsi leur capacité d'investissement. L'emploi est stabilisé.	<u>Des entreprises fragilisées</u> : les entreprises françaises connaissent des difficultés conjoncturelles ou structurelles. Des vagues de défaillances d'entreprises s'enchainent, l'emploi recule.	
Contexte sanitaire	<u>Retour à la vie « avant-COVID »</u> : amélioration accélérée de la situation sanitaire, fin des gestes barrières, demande décroissante pour les masques, fin du télétravail.	<u>Statu quo</u>	<u>Aggravation de la situation sanitaire</u> : la propagation du virus nécessite la mise en place de confinements stricts dans les pays européens, la production et la distribution sont fortement perturbées, le télétravail s'intensifie.	

Scénario vert (2/4)

Un monde... en révolution écologique

Facteur d'impact	H1	H2	H3	H4
Appétence pour le Made in France (MIF) - Clientèle française	Développement intensifié : volonté de consommer local, prise de conscience par les consommateurs de l'importance de préserver un savoir-faire artisanal et local. Le MIF se développe, sur le moyen-haut de gamme (nouveaux segments de produits). Il est soutenu par les pouvoirs publics.	Massification du MIF : les entreprises investissent de nouveaux segments de marchés plus bas de gamme, grâce à une baisse des coûts de production. Les segments premium se maintiennent.	Essoufflement du MIF : la majorité des consommateurs achète un prix, sans se soucier de l'origine des produits consommés. La dynamique du MIF s'essouffle et ne parvient pas à séduire les consommateurs (craintes du "French Washing"). Le positionnement du MIF se maintient toutefois sur certains segments premium.	
Appétence pour le Made in France (MIF) - Clientèle étrangère	Développement intensifié : le MIF, déjà populaire, est plébiscité par les consommateurs du monde entier qui voient dans les produits français un gage de qualité et de durabilité. Les consommateurs étrangers, attirés par la marque France, achètent des produits français dans l'ensemble des gammes de prix disponibles. Le MIF se démocratise.	Statu quo : le MIF continue de faire recette à l'étranger : les marques et la production françaises continuent de faire rêver les consommateurs du monde entier mais les prix restent un frein. La structure de la demande reste identique.	Déclin de la demande : le localisme touche l'ensemble du monde. Dans leurs pays, les consommateurs cherchent à consommer local au détriment du MIF. La concurrence étrangère s'intensifie et propose des produits de substitution aux produits français.	
Demande des clients professionnels (BtoB et BtoG)	Élargissement des critères d'achat : les clients professionnels valorisent le risque de criticité de la chaîne de valeur. Le critère prix n'est désormais plus qu'un critère parmi d'autres (réactivité, flexibilité, qualité, innovation, RSE...) dans les politiques d'achats des entreprises, ce qui favorise les fournisseurs français.	Statu quo	Évolution de la demande : la clientèle professionnelle durcit fortement ses exigences techniques sur les produits. De nouvelles exigences (réglementaires par exemple) modifient profondément la demande.	Le critère économique prime : les clients professionnels pondèrent davantage leurs choix sur le critère prix (économique).
Attentes des nouvelles générations (génération Z) - Mode éthique et responsable	Hausse de la consommation : la notion de "sobriété" ne prend pas, la consommation de masse est la règle.	Consommation durable, sous certaines conditions : les consommateurs sont prêts à acheter des produits durables et éthiques à condition qu'ils ne soient pas plus chers.	Sobriété : les consommateurs limitent leur consommation. Conscients des impacts environnementaux et sociaux des produits qu'ils achètent, ils consomment moins (mais mieux ?) en pariant sur la qualité et la longévité des produits, la réparation, etc.	Consommateurs activistes : les consommateurs sont en attente d'engagements forts de la part des marques sur les causes qui leur sont chères, comme la diversité et l'inclusion (dimensions ethniques et problématiques de genre), le bien-être animal, etc. Par leur choix de consommation, ils affirment leurs valeurs.
Attentes des nouvelles générations (génération Z) - Style	Changements structurels des tendances de mode : les vêtements, chaussures, articles de maroquinerie etc. sont désormais <i>gender neutral</i> , minimalistes, sportswear. Les consommateurs privilégient le confort avant tout. Essor de "l'athleisure wear" du sportswear et de l'outdoor.	Essor des produits virtuels : sous l'effet de l'essor des réseaux sociaux et des jeux vidéos, la demande en produits virtuels (ex. baskets virtuelles Gucci) devient "mainstream".	Collections "haute fréquence" : les consommateurs sont en recherche permanente de nouveauté, de nouvelles collections sortent à forte cadence.	Ralentissement de la fréquence des collections : les consommateurs stabilisent leurs goûts et achètent "fonctionnel". Les marques limitent leur offre à 2-3 collections par an.
Seconde vie, durabilité et circularité	Recul de la seconde vie : la seconde vie peine à se développer et à se massifier face à des mauvaises expériences client qui s'enchaînent. Les consommateurs la boudent même au profit de produits neufs, dont la qualité est garantie.	Stagnation de la seconde vie : la seconde vie continue de séduire les convaincus mais peine à convaincre les consommateurs réticents.	Fort développement de la seconde vie : de nouvelles solutions techniques et chaînes de distribution facilitent l'accès aux produits de seconde main et garantissent leur qualité. La demande est forte. Un écosystème d'acteurs de la réparation et de la revente se met en place.	Développement de l'économie circulaire : les entreprises s'engagent vers l'économie circulaire avec une stratégie intégrée sur les cycles de vie des produits.
Développement du télétravail	Retour au bureau : l'expérience "télétravail" pendant la période COVID ne prend pas. Les salariés retournent désormais au bureau, comme avant la pandémie.	Le télétravail se normalise : le télétravail s'installe durablement dans les mœurs. Les salariés télétravaillent 2 à 3 jours par semaine en moyenne. Les voyages d'affaires se raréfient, la visioconférence est privilégiée.		

Scénario vert (3/4)

Un monde... en révolution écologique

Facteur d'impact	H1	H2	H3	H4
Relation entre les grandes maisons de luxe et l'amont	<u>Statu quo</u> : les grandes maisons de luxe continuent d'internaliser partiellement l'amont	<u>Intensification</u> : les grandes maisons de luxe intensifient fortement leurs relations avec l'ensemble de leurs fournisseurs/sous-traitants/façonniers français (rachats, prises de participation, contrats d'achat)	<u>Eloignement</u> : les grandes maisons de luxe distendent leurs relations avec les fournisseurs/sous-traitants/façonniers français, les laissant plus autonomes mais aussi plus vulnérables	Reconfiguration : portée par la dynamique direct-to-consumer et de nouvelles attentes consommateurs, l'amont "prend le pouvoir" et sort de l'orbite du luxe pour développer ses propres marchés
Accès aux matières premières vierges	Intensification de l'inadéquation entre l'offre et la demande de matières premières vierges : pour certaines matières premières vierges, les entreprises rencontrent des difficultés croissantes d'approvisionnement (prix, qualité, quantité).	Développement d'alternatives : les matières premières "alternatives" se développent (tendance végétane, exigences des parties prenantes, volonté de se sourcer localement et de réduire l'impact environnemental/social ainsi que le risque de pénurie, etc.).	<u>Statu quo</u> : le mix matières premières évolue peu face aux difficultés à trouver des sources d'approvisionnement et/ou à substituer ces dernières.	
Accès aux matières premières recyclées	Développement du recyclage : les technologies de recyclage chimique et mécanique font leurs preuves. La fibre recyclée est désormais de qualité quasi équivalente à la fibre vierge et peut être utilisée en masse, les gisements sont abondants.	Faible gisement de matières recyclées : le recyclage des cuirs et textiles reste difficile, la filière recyclée fournit les entreprises de façon marginale. La réglementation contraint par ailleurs les acteurs des branches, limitant leur capacité à intégrer des activités de recyclage.		
Traçabilité, transparence et authenticité	<u>Croissance de la contrefaçon</u> : la contrefaçon s'accélère au détriment de la valeur produit. La réglementation peine à lutter contre la contrefaçon, les produits contrefaits sont de plus en plus difficiles à identifier.	Exigence de traçabilité : les parties prenantes et les donneurs d'ordre sont de plus en plus exigeants en matière de la traçabilité. Les plateformes communes et la blockchain se développent, la contrefaçon recule significativement. Des enjeux de cybersécurité émergent.	Exigence de traçabilité difficile à satisfaire : les parties prenantes et les donneurs d'ordre sont de plus en plus exigeants en matière de la traçabilité. Les entreprises peinent toutefois à mettre en place des solutions adaptées (difficulté d'accès aux data et à la technologie, compétences manquantes...).	<u>Statu quo</u>
Réglementation environnementale	<u>Statu quo / assouplissement de la réglementation</u> : la réglementation environnementale cesse de s'intensifier (baisse de volonté politique française et européenne, désintérêt des parties prenantes, opposition des entreprises, problèmes de faisabilité, contraintes économiques...)	La réglementation s'intensifie au niveau français et européen : davantage de produits chimiques sont interdits, les sites classés ICPE font l'objet de davantage de contrôles et de normes. Les entreprises peinent à répondre à ces exigences.	La réglementation s'intensifie au niveau français et européen : davantage de produits chimiques sont interdits, les sites classés ICPE font l'objet de davantage de contrôles et de normes. Les entreprises parviennent à s'organiser pour répondre à ces nouvelles exigences.	Divergences France-Europe : la réglementation française se durcit tandis que la réglementation européenne n'évolue plus.
Affichage environnemental	Affichage environnemental exigeant : une version très exigeante de l'affichage environnemental est entrée en vigueur. L'impact environnemental des produits doit être largement pris en compte, de l'amont à l'aval. Les critères de notation sont très stricts. Les coûts associés au calcul de l'impact augmentent significativement.	Absence d'affichage environnemental européen : les pays européens peinent à s'accorder sur l'affichage environnemental qui n'est toujours pas mis en œuvre. La France fait cavalier seul et met en place un affichage environnemental sans harmonisation avec les autres pays.	Absence d'affichage environnemental européen : les pays européens peinent à s'accorder sur l'affichage environnemental qui n'est toujours pas mis en œuvre. La France renonce également face aux difficultés de mise en œuvre.	Affiche environnemental peu exigeant : les pays européens se sont accordés sur une version "soft", peu contraignante de l'affichage environnemental. La France suit.

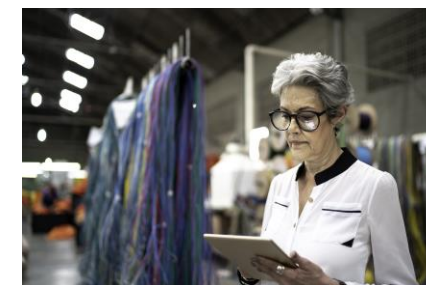
Scénario vert (4/4)

Un monde... en révolution écologique

Facteur d'impact	H1	H2	H3	H4
Automatisation de la production	<u>Accélération homogène de la transformation numérique des ateliers</u> : automatisation forte et généralisée de la production dans les petits comme les grands ateliers permettant des gains significatifs de productivité. La production manuelle se raréfie.	<u>Accélération hétérogène de la transformation numérique des ateliers</u> : accélération de l'automatisation dans les grands ateliers. Les petits ateliers se distinguent par le maintien d'une capacité de production manuelle - choisie ou subie.	<u>Faible automatisation</u> : l'automatisation de la production peine à se développer, tant dans les grands que dans les petits ateliers (difficultés techniques et technologiques, accès au financement...).	
Numérisation de la conception	<u>Forte numérisation de la conception</u> : la conception se numérise fortement (conception 3D, 4D...), permettant des optimisations significatives (moins de matières premières consommées, moins de prototypes...)	<u>Faible numérisation</u> : la conception peine à se numériser (difficultés techniques et technologiques, faiblesse de l'investissement, difficulté à trouver les compétences...)		
Qualité, hygiène, sécurité, environnement	<u>Intensification homogène des règles et de pratiques en matière de QHSE</u> : attention très forte portée à ces sujets dans les petits comme dans les grands ateliers, en lien avec des engagements « zéro accident » et « zéro gaspillage ».	<u>Intensification hétérogène des règles et de pratiques en matière de QHSE</u> : attention très forte portée à ces sujets dans les ateliers les plus modernes et automatisés mais moins forte dans les plus petits.	<u>Absence d'intensification des règles et des pratiques bonnes pratiques en matière de QHSE</u> : prises dans des difficultés économiques, les entreprises sont moins vigilantes.	
Attractivité des métiers, accès aux talents et rétention des employés	<u>Intensification des difficultés d'embauche</u> : accentuation du déficit d'image de la branche et des marques employeur, problématiques d'attractivité (localisation, pénibilité, perspectives de carrière et salaires)	<u>Statu quo</u>	<u>Adaptation</u> : les entreprises parviennent à s'adapter pour répondre à ces défis (travail sur l'image et la marque employeur, travail sur le développement des compétences et les parcours de carrières, etc.). Les transitions numérique et écologique attirent les talents.	
Formation initiale et continue	<u>Intensification des difficultés de sourcing et de développement des talents</u> : disparition des formations (fermetures d'écoles spécialisées, absence de formations initiales), vieillissement des effectifs (risque de perte de savoir-faire), difficile transmission par les aînés (départs massifs, oppositions générationnelles)	<u>Statu quo</u>	<u>Adaptation</u> : les entreprises parviennent à s'organiser pour répondre à ces défis via le fort déploiement de formations internes (par ex. outils numériques, dispositifs innovants de transmission des savoir-faire) à coût maîtrisé, la collaboration inter-branches et les partenariats avec les OPCO, etc.	
Innovation produits	<u>Dynamisme de l'innovation rupturiste</u> : les entreprises innovent et proposent des produits <i>rupturistes</i> , avec de nouvelles fonctionnalités (produits connectés, biodégradables, évolutifs...) qui séduisent les consommateurs. La créativité des stylistes est décuplée par l'apparition de nouvelles matières premières.	<u>Dynamisme "classique" de l'innovation</u> : les entreprises innovent sans toutefois proposer de produits particulièrement rupturistes. La R&D suit son cours.	<u>Faible innovation en France</u> : les entreprises des six branches professionnelles peinent à innover. D'autres acteurs étrangers proposent en revanche de nouveaux produits, plus ou moins rupturistes.	<u>Faible innovation</u> : l'ensemble des entreprises peine à innover. Les nouvelles matières et technologiques ne satisfont pas les attentes, la R&D est peu dynamique.
Confection à la demande / personnalisation	<u>Développement modéré de la confection à la demande et de produits personnalisés</u> : de nouvelles technologies, encore peu répandues, permettent aux consommateurs d'acheter certains types de produits personnalisés, sans surcoût important.	<u>La confection à la demande en accélération</u> : la demande des consommateurs pour des produits personnalisés croit fortement. Les technologies numériques et l'optimisation des chaînes logistiques permettent aux entreprises de produire à la demande, des produits adaptés aux mensurations et aux attentes de leur clientèle dans des délais courts et sans surcoûts significatifs.	<u>Statu quo</u>	



Un monde en...
Accélération technologique



Scénario bleu (1/4)

Un monde... en accélération technologique

Facteur d'impact	H1	H2	H3	H4
Contexte macro-économique mondial	<u>Croissance dynamique</u> : l'économie mondiale est en forte croissance, tirée par la Chine qui surprend par sa dynamique.	<u>Croissance dynamique, sur de nouveaux marchés</u> : les pays émergents stimulent la croissance mondiale et offrent de nouveaux marchés à la taille conséquente	<u>Faible croissance</u> : l'économie mondiale croît faiblement, certains pays étant même en récession.. La locomotive chinoise ralentit, sans qu'aucun pays ne parvienne à prendre le relais. Parfois choisie, parfois subie, l'économie mondiale entre dans une ère de relative sobriété.	
Commerce extérieur - Importations	<u>Un monde libre-échangiste</u> : le commerce mondial est très ouvert et fluide, réduction du protectionnisme	<u>Statu quo</u>	<u>Difficultés d'approvisionnement</u> : tensions fortes sur les matières premières importées avec renchérissement de leur prix, des taxes à l'import contribuent également à la hausse des coûts d'approvisionnement. Le commerce mondial est peu fluide, les problèmes logistiques post crise-COVID peinent à se réduire.	
Evolution du taux de change	<u>Affaiblissement</u> de l'Euro face aux autres devises	<u>Stabilité</u> du change	<u>Renforcement</u> de l'Euro face aux autres devises, renchérissement du prix relatif des biens produits en France	
Evolution du pouvoir d'achat - France	<u>Pouvoir d'achat en croissance</u> : hausse continue et régulière du pouvoir d'achat des ménages, en lien avec une faible inflation et/ou une hausse des salaires liées aux tensions sur le marché du travail	<u>Pouvoir d'achat stable</u> : stabilité du pouvoir d'achat des ménages	<u>Pouvoir d'achat en baisse</u> : recul du pouvoir d'achat des ménages, en lien avec une hausse des salaires ne parvenant pas à compenser la hausse des prix	
Relations avec les partenaires de l'Union Européenne	<u>Plus d'Europe</u> : renforcement de l'UE - à 27 ou moins, avec fluidification des flux de personnes et de marchandises et renforcement des projets de collaboration transfrontaliers.	<u>Statu quo</u>	<u>Une Europe fragilisée</u> : éclatement de l'Union Européenne, fermeture des frontières européennes - les flux de personnes et de marchandises intra UE se réduisent en conséquence.	
Flux touristiques	<u>Intensification globale des flux touristiques</u> : les flux touristiques progressent rapidement : la fin de la pandémie a donné envie aux touristes de voyager à l'étranger. Grâce à une communication attractive à l'étranger, la France atteint et dépasse son objectif de 100 millions de touristes. Les touristes affluent depuis les 5 continents.	<u>Intensification des flux touristiques</u> : la dynamique touristique mondiale est forte, sans que la France parvienne à	<u>Recul du tourisme international</u> : le "flygskam", la persistance de la pandémie réduisent l'appétence des touristes pour les voyages moyenne et longue distance et conduisent à une baisse de la fréquentation des aéroports. La destination France est moins attractive, notamment auprès des touristes asiatiques, américains et moyen-orientaux.	
Investissement et santé des entreprises (tous secteurs confondus) - France	<u>Accélération des investissements</u> : les entreprises accélèrent leurs investissements pour faire face à la transition numérique et écologique. La demande adressée aux entreprises est forte, l'emploi progresse de façon dynamique.	<u>Faible investissement</u> : le contexte économique est morose pour les entreprises. Leurs marges sont contraintes, réduisant ainsi leur capacité d'investissement. L'emploi est stabilisé.	<u>Des entreprises fragilisées</u> : les entreprises françaises connaissent des difficultés conjoncturelles ou structurelles. Des vagues de défaillances d'entreprises s'enchaînent, l'emploi recule.	
Contexte sanitaire	<u>Retour à la vie « avant-COVID »</u> : amélioration accélérée de la situation sanitaire, fin des gestes barrières, demande décroissante pour les masques, fin du télétravail.	<u>Statu quo</u>	<u>Aggravation de la situation sanitaire</u> : la propagation du virus nécessite la mise en place de confinements stricts dans les pays européens, la production et la distribution sont fortement perturbées, le télétravail s'intensifie.	

Scénario bleu (2/4)

Un monde... en accélération technologique

Facteur d'impact	H1	H2	H3	H4
Appétence pour le Made in France (MIF) - Clientèle française	<u>Développement intensifié</u> : volonté de consommer local, prise de conscience par les consommateurs de l'importance de préserver un savoir-faire artisanal et local. Le MIF se développe, sur le moyen-haut de gamme (nouveaux segments de produits). Il est soutenu par les pouvoirs publics.	<u>Massification du MIF</u> : les entreprises investissent de nouveaux segments de marchés plus bas de gamme, grâce à une baisse des coûts de production. Les segments premium se maintiennent.	<u>Essoufflement du MIF</u> : la majorité des consommateurs achète un prix, sans se soucier de l'origine des produits consommés. La dynamique du MIF s'essouffle et ne parvient pas à séduire les consommateurs (craintes du "French Washing"). Le positionnement du MIF se maintient toutefois sur certains segments premium.	
Appétence pour le Made in France (MIF) - Clientèle étrangère	<u>Développement intensifié</u> : le MIF, déjà populaire, est plébiscité par les consommateurs du monde entier qui voient dans les produits français un gage de qualité et de durabilité. Les consommateurs étrangers, attirés par la marque France, achètent des produits français dans l'ensemble des gammes de prix disponibles. Le MIF se démocratise.	<u>Statu quo</u> : le MIF continue de faire recette à l'étranger : les marques et la production françaises continuent de faire rêver les consommateurs du monde entier mais les prix restent un frein. La structure de la demande reste identique.	<u>Déclin de la demande</u> : le localisme touche l'ensemble du monde. Dans leurs pays, les consommateurs cherchent à consommer local au détriment du MIF. La concurrence étrangère s'intensifie et propose des produits de substitution aux produits français.	
Demande des clients professionnels (BtoB et BtoG)	<u>Elargissement des critères d'achat</u> : les clients professionnels valorisent le risque de criticité de la chaîne de valeur. Le critère prix n'est désormais plus qu'un critère parmi d'autres (réactivité, flexibilité, qualité, innovation, RSE...) dans les politiques d'achats des entreprises, ce qui favorise les fournisseurs français.	<u>Statu quo</u>	<u>Evolution de la demande</u> : la clientèle professionnelle durcit fortement ses exigences techniques sur les produits. De nouvelles exigences (réglementaires par exemple) modifient profondément la demande.	<u>Le critère économique prime</u> : les clients professionnels pondèrent davantage leurs choix sur le critère prix (économique).
Attentes des nouvelles générations (génération Z) - Mode éthique et responsable	<u>Hausse de la consommation</u> : la notion de "sobriété" ne prend pas, la consommation de masse est la règle	<u>Consommation durable, sous certaines conditions</u> : les consommateurs sont prêts à acheter des produits durables et éthiques à condition qu'ils ne soient pas plus chers.	<u>Sobriété</u> : les consommateurs limitent leur consommation. Conscients des impacts environnementaux et sociaux des produits qu'ils achètent, ils consomment moins (mais mieux ?), en pariant sur la qualité et la longévité des produits, la réparation, etc.	<u>Consommateurs activistes</u> : les consommateurs sont en attente d'engagements forts de la part des marques sur les causes qui leur sont chères, comme la diversité et inclusion (dimensions ethniques et problématiques de genre), le bien-être animal, etc. Par leur choix de consommation, ils affirment leurs valeurs.
Attentes des nouvelles générations (génération Z) - Style	<u>Changements structurels des tendances de mode</u> : les vêtements, chaussures, articles de maroquinerie etc. sont désormais <i>gender neutral</i> , minimalistes, sportswear. Les consommateurs privilégient le confort avant tout. Essor de " <i>athleisure wear</i> " du <i>sportswear</i> et de l' <i>outdoor</i> .	<u>Essor des produits virtuels</u> : sous l'effet de l'essor des réseaux sociaux et des jeux vidéo, la demande en produits virtuels (ex. baskets virtuelles Gucci) devient " <i>mainstream</i> ".	<u>Collections "haute fréquence"</u> : les consommateurs sont en recherche permanente de nouveauté, de nouvelles collections sortent à forte cadence.	<u>Ralentissement de la fréquence des collections</u> : les consommateurs stabilisent leurs goûts et achètent "fonctionnel". Les marques limitent leur offre à 2-3 collections par an.
Seconde vie, durabilité et circularité	<u>Recul de la seconde vie</u> : la seconde vie peine à se développer et à se massifier face à des mauvaises expériences client qui s'enchainent. Les consommateurs la boudent même au profit de produits neufs, dont la qualité est garantie.	<u>Stagnation de la seconde vie</u> : la seconde vie continue de séduire les convaincus mais peine à convaincre les consommateurs réticents.	<u>Fort développement de la seconde vie</u> : de nouvelles solutions techniques et chaînes de distribution facilitent l'accès aux produits de seconde main et garantissent leur qualité. La demande est forte. Un écosystème d'acteurs de la réparation et de la revente se met en place	<u>Développement de l'économie circulaire</u> : les entreprises s'engagent vers l'économie circulaire avec une stratégie intégrée sur les cycles de vie des produits.
Développement du télétravail	<u>Retour au bureau</u> : l'expérience "télétravail" pendant la période COVID ne prend pas. Les salariés retournent désormais au bureau, comme avant la pandémie.	<u>Le télétravail se normalise</u> : le télétravail s'installe durablement dans les mœurs. Les salariés télétravaillent 2 à 3 jours par semaine en moyenne. Les voyages d'affaires se raréfient, la visioconférence est privilégiée.	/	



Scénario bleu (3/4)

Un monde... en accélération technologique

Facteur d'impact	H1	H2	H3	H4
Relation entre les grandes maisons de luxe et l'amont	<u>Statu quo</u> : les grandes maisons de luxe continuent d'internaliser partiellement l'amont	Intensification : les grandes maisons de luxe intensifient fortement leurs relations avec l'ensemble de leurs fournisseurs/sous-traitants/façonniers français (rachats, prises de participation, contrats d'achat)	Eloignement : les grandes maisons de luxe distendent leurs relations avec les fournisseurs/sous-traitants/façonniers français, les laissant plus autonomes mais aussi plus vulnérables	Reconfiguration : portée par la dynamique direct-to-consumer et de nouvelles attentes consommateurs, l'amont "prend le pouvoir" et sort de l'orbite du luxe pour développer ses propres marchés
Accès aux matières premières vierges	Intensification de l'inadéquation entre l'offre et la demande de matières premières vierges : pour certaines matières premières vierges, les entreprises rencontrent des difficultés croissantes d'approvisionnement (prix, qualité, quantité).	Développement d'alternatives : les matières premières "alternatives" se développent (tendance végane, exigences des parties prenantes, volonté de se sourcer localement et de réduire l'impact environnemental/social ainsi que le risque de pénurie, etc.).	<u>Statu quo</u> : le mix matières premières évolue peu face aux difficultés à trouver des sources d'approvisionnement et/ou à substituer ces dernières.	
Accès aux matières premières recyclées	Développement du recyclage : les technologies de recyclage chimique et mécanique font leurs preuves. La fibre recyclée est désormais de qualité quasi équivalente à la fibre vierge et peut être utilisée en masse, les gisements sont abondants.	Faible gisement de matières recyclées : le recyclage des cuirs et textiles reste difficile, la filière recyclée fournit les entreprises de façon marginale. La réglementation contraint par ailleurs les acteurs des branches, limitant leur capacité à intégrer des activités de recyclage.		
Traçabilité, transparence et authenticité	Croissance de la contrefaçon : la contrefaçon s'accélère au détriment de la valeur produit. La réglementation peine à lutter contre la contrefaçon, les produits contrefaits sont de plus en plus difficiles à identifier.	Exigence de traçabilité : les parties prenantes et les donneurs d'ordre sont de plus en plus exigeants en matière de la traçabilité. Les plateformes communes et la blockchain se développent, la contrefaçon recule significativement. Des enjeux de cybersécurité	Exigence de traçabilité difficile à satisfaire : les parties prenantes et les donneurs d'ordre sont de plus en plus exigeants en matière de la traçabilité. Les entreprises peinent toutefois à mettre en place des solutions adaptées (difficulté d'accès aux data et à la technologie, compétences manquantes...).	<u>Statu quo</u>
Réglementation environnementale	<u>Statu quo / assouplissement de la réglementation</u> : la réglementation environnementale cesse de s'intensifier (baisse de volonté politique française et européenne, désintérêt des parties prenantes, opposition des entreprises, problèmes de faisabilité, contraintes économiques...)	La réglementation s'intensifie au niveau français et européen : davantage de produits chimiques sont interdits, les sites classés ICPE font l'objet de davantage de contrôles et de normes. Les entreprises peinent à répondre à ces exigences.	La réglementation s'intensifie au niveau français et européen : davantage de produits chimiques sont interdits, les sites classés ICPE font l'objet de davantage de contrôles et de normes. Les entreprises parviennent à s'organiser pour répondre à ces nouvelles exigences.	Divergences France-Europe : la réglementation française se durcit tandis que la réglementation européenne n'évolue plus.
Affichage environnemental	Affichage environnemental exigeant : une version très exigeante de l'affichage environnemental est entrée en vigueur. L'impact environnemental des produits doit être largement pris en compte, de l'amont à l'aval. Les critères de notation sont très stricts. Les coûts associés au calcul de l'impact augmentent significativement.	Absence d'affichage environnemental européen : les pays européens peinent à s'accorder sur l'affichage environnemental qui n'est toujours pas mis en œuvre. La France fait cavalier seul et met en place un affichage environnemental sans harmonisation avec les autres pays.	Absence d'affichage environnemental européen : les pays européens peinent à s'accorder sur l'affichage environnemental qui n'est toujours pas mis en œuvre. La France renonce également face aux difficultés de mise en œuvre.	Affiche environnemental peu exigeant : les pays européens se sont accordés sur une version "soft", peu contraignante de l'affichage environnemental. La France suit.

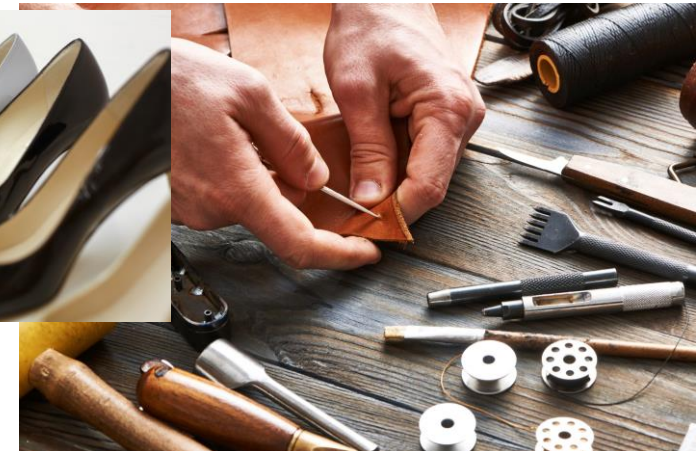
Scénario bleu (4/4)

Un monde... en accélération technologique

Facteur d'impact	H1	H2	H3	H4
Automatisation de la production	<u>Accélération homogène de la transformation numérique des ateliers</u> : automatisation forte et généralisée de la production dans les petits comme les grands ateliers permettant des gains significatifs de productivité. La production manuelle se raréfie.	<u>Accélération hétérogène de la transformation numérique des ateliers</u> : accélération de l'automatisation dans les grands ateliers. Les petits ateliers se distinguent par le maintien d'une capacité de production manuelle - choisie ou subie.	<u>Faible automatisation</u> : l'automatisation de la production peine à se développer, tant dans les grands que dans les petits ateliers (difficultés techniques et technologiques, accès au financement...).	
Numérisation de la conception	<u>Forte numérisation de la conception</u> : la conception se numérise fortement (conception 3D, 4D...), permettant des optimisations significatives (moins de matières premières consommées, moins de prototypes...)	<u>Faible numérisation</u> : la conception peine à se numériser (difficultés techniques et technologiques, faiblesse de l'investissement, difficulté à trouver les compétences...)		
Qualité, hygiène, sécurité, environnement	<u>Intensification homogène des règles et de pratiques en matière de QHSE</u> : attention très forte portée à ces sujets dans les petits comme dans les grands ateliers, en lien avec des engagements « zéro accident » et « zéro gaspillage ».	<u>Intensification hétérogène des règles et de pratiques en matière de QHSE</u> : attention très forte portée à ces sujets dans les ateliers les plus modernes et automatisés mais moins forte dans les plus petits.	<u>Absence d'intensification des règles et des pratiques bonnes pratiques en matière de QHSE</u> : prises dans des difficultés économiques, les entreprises sont moins vigilantes.	
Attractivité des métiers, accès aux talents et rétention des employés	<u>Intensification des difficultés d'embauche</u> : accentuation du déficit d'image de la branche et des marques employeur, problématiques d'attractivité (localisation, pénibilité, perspectives de carrière et salaires)	<u>Statu quo</u>	<u>Adaptation</u> : les entreprises parviennent à s'adapter pour répondre à ces défis (travail sur l'image et la marque employeur, travail sur le développement des compétences et les parcours de carrières, etc.). Les transitions numérique et écologique attirent les talents.	
Formation initiale et continue	<u>Intensification des difficultés de sourcing et de développement des talents</u> : disparition des formations (fermetures d'écoles spécialisées, absence de formations initiales), vieillissement des effectifs (risque de perte de savoir-faire), difficile transmission par les aînés (départs massifs, oppositions générationnelles)	<u>Statu quo</u>	<u>Adaptation</u> : les entreprises parviennent à s'organiser pour répondre à ces défis via le fort déploiement de formations internes (par ex. outils numériques, dispositifs innovants de transmission des savoir-faire) à coût maîtrisé, la collaboration inter-branches et les partenariats avec les OPCO, etc.	
Innovation produits	<u>Dynamisme de l'innovation rupturiste</u> : les entreprises innovent et proposent des produits <i>rupturistes</i> , avec de nouvelles fonctionnalités (produits connectés, biodégradables, évolutifs...) qui séduisent les consommateurs. La créativité des stylistes est décuplée par l'apparition de nouvelles matières premières.	<u>Dynamisme "classique" de l'innovation</u> : les entreprises innovent sans toutefois proposer de produits particulièrement rupturistes. La R&D suit son cours.	<u>Faible innovation en France</u> : les entreprises des branches peinent à innover. D'autres acteurs étrangers proposent en revanche de nouveaux produits, plus ou moins rupturistes.	<u>Faible innovation</u> : l'ensemble des entreprises peine à innover. Les nouvelles matières et technologiques ne satisfont pas les attentes, la R&D est peu dynamique.
Confection à la demande / personnalisation	<u>Développement modéré de la confection à la demande et de produits personnalisés</u> : de nouvelles technologies, encore peu répandues, permettent aux consommateurs d'acheter certains types de produits personnalisés, sans surcoût important.	<u>La confection à la demande en accélération</u> : la demande des consommateurs pour des produits personnalisés croit fortement. Les technologies numériques et l'optimisation des chaînes logistiques permettent aux entreprises de produire à la demande, des produits adaptés aux mensurations et aux attentes de leur clientèle dans des délais courts et sans surcoûts significatifs.	<u>Statu quo</u>	



Un monde en ...
**Crise économique et
sanitaire longue**



Scénario gris (1/4)

Un monde... en crise économique et sanitaire longue

Facteur d'impact	H1	H2	H3	H4
Contexte macro-économique mondial	<u>Croissance dynamique</u> : l'économie mondiale est en forte croissance, tirée par la Chine qui surprend par sa dynamique.	<u>Croissance dynamique, sur de nouveaux marchés</u> : les pays émergents stimulent la croissance mondiale et offrent de nouveaux marchés à la taille conséquente.	<u>Faible croissance</u> : l'économie mondiale croît faiblement, certains pays étant même en récession.. La locomotive chinoise ralentit, sans qu'aucun pays ne parvienne à prendre le relais. Parfois choisie, parfois subie, l'économie mondiale entre dans une ère de relative sobriété.	
Commerce extérieur - Importations	<u>Un monde libre-échangiste</u> : le commerce mondial est très ouvert et fluide, réduction du protectionnisme	<u>Statu quo</u>	<u>Difficultés d'approvisionnement</u> : tensions fortes sur les matières premières importées avec renchérissement de leur prix, des taxes à l'import contribuent également à la hausse des coûts d'approvisionnement. Le commerce mondial est peu fluide, les problèmes logistiques post crise-COVID peinent à se réduire.	
Evolution du taux de change	<u>Affaiblissement</u> de l'Euro face aux autres devises	<u>Stabilité</u> du change	<u>Renforcement</u> de l'Euro face aux autres devises, renchérissement du prix relatif des biens produits en France	
Evolution du pouvoir d'achat - France	<u>Pouvoir d'achat en croissance</u> : hausse continue et régulière du pouvoir d'achat des ménages, en lien avec une faible inflation et/ou une hausse des salaires liées aux tensions sur le marché du travail	<u>Pouvoir d'achat stable</u> : stabilité du pouvoir d'achat des ménages	<u>Pouvoir d'achat en baisse</u> : recul du pouvoir d'achat des ménages, en lien avec une hausse des salaires ne parvenant pas à compenser la hausse des prix	
Relations avec les partenaires de l'Union Européenne	<u>Plus d'Europe</u> : renforcement de l'UE - à 27 ou moins, avec fluidification des flux de personnes et de marchandises et renforcement des projets de collaboration transfrontaliers.	<u>Statu quo</u>	<u>Une Europe fragilisée</u> : éclatement de l'Union Européenne, fermeture des frontières européennes - les flux de personnes et de marchandises intra UE se réduisent en conséquence.	
Flux touristiques	<u>Intensification globale des flux touristiques</u> : les flux touristiques progressent rapidement : la fin de la pandémie a donné envie aux touristes de voyager à l'étranger. Grâce à une communication attractive à l'étranger, la France atteint et dépasse son objectif de 100 millions de touristes. Les touristes affluent depuis les 5 continents.	<u>Intensification des flux touristiques</u> : la dynamique touristique mondiale est forte, sans que la France parvienne à en profiter.	<u>Recul du tourisme international</u> : le "flygskam", la persistance de la pandémie réduisent l'appétence des touristes pour les voyages moyenne et longue distance et conduisent à une baisse de la fréquentation des aéroports. La destination France est moins attractive, notamment auprès des touristes asiatiques, américains et moyen-orientaux.	
Investissement et santé des entreprises (tous secteurs confondus) - France	<u>Accélération des investissements</u> : les entreprises accélèrent leurs investissements pour faire face à la transition numérique et écologique. La demande adressée aux entreprises est forte, l'emploi progresse de façon dynamique.	<u>Faible investissement</u> : le contexte économique est morose pour les entreprises. Leurs marges sont contraintes, réduisant ainsi leur capacité d'investissement. L'emploi est stabilisé.	<u>Des entreprises fragilisées</u> : les entreprises françaises connaissent des difficultés conjoncturelles ou structurelles. Des vagues de défaillances d'entreprises s'enchainent, l'emploi recule.	
Contexte sanitaire	<u>Retour à la vie « avant-COVID »</u> : amélioration accélérée de la situation sanitaire, fin des gestes barrières, demande décroissante pour les masques, fin du télétravail.	<u>Statu quo</u>	<u>Aggravation de la situation sanitaire</u> : la propagation du virus nécessite la mise en place de confinements stricts dans les pays européens, la production et la distribution sont fortement perturbées, le télétravail s'intensifie.	

Scénario gris (2/4)

Un monde... en crise économique et sanitaire longue

Facteur d'impact	H1	H2	H3	H4
Appétence pour le Made in France (MIF) - Clientèle française	<u>Développement intensifié</u> : volonté de consommer local, prise de conscience par les consommateurs de l'importance de préserver un savoir-faire artisanal et local. Le MIF se développe, sur le moyen-haut de gamme (nouveaux segments de produits). Il est soutenu par les pouvoirs publics.	<u>Massification du MIF</u> : les entreprises investissent de nouveaux segments de marchés plus bas de gamme, grâce à une baisse des coûts de production. Les segments premium se maintiennent.	<u>Essoufflement du MIF</u> : la majorité des consommateurs achète un prix, sans se soucier de l'origine des produits consommés. La dynamique du MIF s'essouffle et ne parvient pas à séduire les consommateurs (craintes du "French Washing"). Le positionnement du MIF se maintient toutefois sur certains segments premium.	/
Appétence pour le Made in France (MIF) - Clientèle étrangère	<u>Développement intensifié</u> : le MIF, déjà populaire, est plébiscité par les consommateurs du monde entier qui voient dans les produits français un gage de qualité et de durabilité. Les consommateurs étrangers, attirés par la marque France, achètent des produits français dans l'ensemble des gammes de prix disponibles. Le MIF se démocratise.	<u>Statu quo</u> : le MIF continue de faire recette à l'étranger : les marques et la production françaises continuent de faire rêver les consommateurs du monde entier mais les prix restent un frein. La structure de la demande reste identique.	<u>Déclin de la demande</u> : le localisme touche l'ensemble du monde. Dans leurs pays, les consommateurs cherchent à consommer local au détriment du MIF. La concurrence étrangère s'intensifie et propose des produits de substitution aux produits français.	/
Demande des clients professionnels (BtoB et BtoG)	<u>Elargissement des critères d'achat</u> : les clients professionnels valorisent le risque de criticité de la chaîne de valeur. Le critère prix n'est désormais plus qu'un critère parmi d'autres (réactivité, flexibilité, qualité, innovation, RSE...) dans les politiques d'achats des entreprises, ce qui favorise les fournisseurs français.	<u>Statu quo</u>	<u>Evolution de la demande</u> : la clientèle professionnelle durcit fortement ses exigences techniques sur les produits. De nouvelles exigences (réglementaires par exemple) modifient profondément la demande.	<u>Le critère économique prime</u> : les clients professionnels pondèrent davantage leurs choix sur le critère prix (économique).
Attentes des nouvelles générations (génération Z) - Mode éthique et responsable	<u>Hausse de la consommation</u> : la notion de "sobriété" ne prend pas, la consommation de masse est la règle.	<u>Consommation durable, sous certaines conditions</u> : les consommateurs sont prêts à acheter des produits durables et éthiques à condition qu'ils ne soient pas plus chers.	<u>Sobriété</u> : les consommateurs limitent leur consommation. Conscients des impacts environnementaux et sociaux des produits qu'ils achètent, ils consomment moins (mais mieux ?) en pariant sur la qualité et la longévité des produits, la réparation, etc.	<u>Consommateurs activistes</u> : les consommateurs sont en attente d'engagements forts de la part des marques sur les causes qui leur sont chères, comme la diversité et inclusion (dimensions ethniques et problématiques de genre), le bien-être animal, etc. Par leur choix de consommation, ils affirment leurs valeurs.
Attentes des nouvelles générations (génération Z) - Style	<u>Changements structurels des tendances de mode</u> : les vêtements, chaussures, articles de maroquinerie etc. sont désormais <i>gender neutral</i> , minimalistes, sportswear. Les consommateurs privilégient le confort avant tout. Essor de " <i>l'athleisure wear</i> " du <i>sportswear</i> et de l' <i>outdoor</i> .	<u>Essor des produits virtuels</u> : sous l'effet de l'essor des réseaux sociaux et des jeux vidéos, la demande en produits virtuels (ex. baskets virtuelles Gucci) devient " <i>mainstream</i> ".	<u>Collections "haute fréquence"</u> : les consommateurs sont en recherche permanente de nouveauté, de nouvelles collections sortent à forte cadence.	<u>Ralentissement de la fréquence des collections</u> : les consommateurs stabilisent leurs goûts et achètent "fonctionnel". Les marques limitent leur offre à 2-3 collections par an.
Seconde vie, durabilité et circularité	<u>Recul de la seconde vie</u> : la seconde vie peine à se développer et à se massifier face à des mauvaises expériences client qui s'enchaînent. Les consommateurs la boudent même au profit de produits neufs, dont la qualité est garantie.	<u>Stagnation de la seconde vie</u> : la seconde vie continue de séduire les convaincus mais peine à convaincre les consommateurs réticents.	<u>Fort développement de la seconde vie</u> : de nouvelles solutions techniques et chaînes de distribution facilitent l'accès aux produits de seconde main et garantissent leur qualité. La demande est forte. Un écosystème d'acteurs de la réparation et de la revente se met en place.	<u>Développement de l'économie circulaire</u> : les entreprises s'engagent vers l'économie circulaire avec une stratégie intégrée sur les cycles de vie des produits.
Développement du télétravail	<u>Retour au bureau</u> : l'expérience "télétravail" pendant la période COVID ne prend pas. Les salariés retournent désormais au bureau, comme avant la pandémie.	<u>Le télétravail se normalise</u> : le télétravail s'installe durablement dans les mœurs. Les salariés télétravaillent 2 à 3 jours par semaine en moyenne. Les voyages d'affaires se raréfient, la visioconférence est privilégiée.	/	/



Scénario gris (3/4)

Un monde... en crise économique et sanitaire longue

Facteur d'impact	H1	H2	H3	H4
Relation entre les grandes maisons de luxe et l'amont	<u>Statu quo</u> : les grandes maisons de luxe continuent d'internaliser partiellement l'amont	<u>Intensification</u> : les grandes maisons de luxe intensifient fortement leurs relations avec l'ensemble de leurs fournisseurs/sous-traitants/façonniers français (rachats, prises de participation, contrats d'achat)	<u>Eloignement</u> : les grandes maisons de luxe distendent leurs relations avec les fournisseurs/sous-traitants/façonniers français, les laissant plus autonomes mais aussi plus vulnérables	<u>Reconfiguration</u> : portée par la dynamique direct-to-consumer et de nouvelles attentes consommateurs, l'amont "prend le pouvoir" et sort de l'orbite du luxe pour développer ses propres marchés
Accès aux matières premières vierges	Intensification de la hausse des prix : les prix des matières premières vierges continuent à augmenter, ce qui crée des difficultés pour les entreprises	<u>Développement d'alternatives</u> : les matières premières "alternatives" se développent (tendance végane, exigences des parties prenantes, volonté de sourcer localement et de réduire l'impact environnemental/social des matières premières, réduction du risque de pénurie ...)	<u>Statu quo</u> : le mix Matières premières évolue peu face aux difficultés à trouver des sources d'approvisionnement et/ou à substituer ces dernières.	
Accès aux matières premières recyclées	<u>Développement du recyclage</u> : les technologies de recyclage chimique et mécanique font leurs preuves. La fibre recyclée est désormais de qualité quasi équivalente à la fibre vierge et peut être utilisée en masse, les gisements sont abondants.	<u>Faible gisement de matières recyclées</u> : le recyclage des cuirs et textiles reste difficile, la filière recyclée fournit les entreprises de façon marginale. La réglementation contraint par ailleurs les acteurs des branches, limitant leur capacité à intégrer des activités de recyclage.		
Traçabilité, transparence et authenticité	<u>Croissance de la contrefaçon</u> : la contrefaçon s'accroît au détriment de la valeur produit. La réglementation peine à lutter contre la contrefaçon, les produits contrefaits sont de plus en plus difficiles à identifier.	<u>Exigence de traçabilité</u> : les parties prenantes et les donneurs d'ordre sont de plus en plus exigeants en matière de la traçabilité. Les plateformes communes et la blockchain se développent, la contrefaçon recule significativement. Des enjeux de cybersécurité émergent.	<u>Exigence de traçabilité difficile à satisfaire</u> : les parties prenantes et les donneurs d'ordre sont de plus en plus exigeants en matière de la traçabilité. Les entreprises peinent toutefois à mettre en place des solutions adaptées pour répondre à ces exigences (difficulté d'accès aux data et à la technologie, compétences manquantes...)	<u>Statu quo</u>
Réglementation environnementale	<u>Statu quo / assouplissement de la réglementation</u> : la réglementation environnementale cesse de s'intensifier (baisse de volonté politique française et européenne, désintérêt des parties prenantes, opposition des entreprises, problèmes de faisabilité, contraintes économiques...)	<u>La réglementation s'intensifie au niveau français et européen</u> : davantage de produits chimiques sont interdits, les sites classés ICPE font l'objet de davantage de contrôles et de normes. Les entreprises peinent à répondre à ces exigences.	<u>La réglementation s'intensifie au niveau français et européen</u> : davantage de produits chimiques sont interdits, les sites classés ICPE font l'objet de davantage de contrôles et de normes. Les entreprises parviennent à s'organiser pour répondre à ces nouvelles exigences.	<u>Divergences France-Europe</u> : la réglementation française se durcit tandis que la réglementation européenne n'évolue plus.
Affichage environnemental	<u>Affichage environnemental exigeant</u> : une version très exigeante de l'affichage environnemental est entrée en vigueur. L'impact environnemental des produits doit être largement pris en compte, de l'amont à l'aval. Les critères de notation sont très stricts. Les coûts associés au calcul de l'impact augmentent significativement.	<u>Absence d'affichage environnemental européen</u> : les pays européens peinent à s'accorder sur l'affichage environnemental qui n'est toujours pas mis en œuvre. La France fait cavalier seul et met en place un affichage environnemental sans harmonisation avec les autres pays.	<u>Absence d'affichage environnemental européen</u> : les pays européens peinent à s'accorder sur l'affichage environnemental qui n'est toujours pas mis en œuvre. La France renonce également face aux difficultés de mise en œuvre.	<u>Affiche environnemental peu exigeant</u> : les pays européens se sont accordés sur une version "soft", peu contraignante de l'affichage environnemental. La France suit.

Scénario gris (4/4)

Un monde... en crise économique et sanitaire longue

Facteur d'impact	H1	H2	H3	H4
Automatisation de la production	<u>Accélération homogène de la transformation numérique des ateliers</u> : automatisation forte et généralisée de la production dans les petits comme les grands ateliers permettant des gains significatifs de productivité. La production manuelle se raréfie.	<u>Accélération hétérogène de la transformation numérique des ateliers</u> : accélération de l'automatisation dans les grands ateliers. Les petits ateliers se distinguent par le maintien d'une capacité de production manuelle - choisie ou subie	Faible automatisation : l'automatisation de la production peine à se développer, tant dans les grands que dans les petits ateliers (difficultés techniques et technologiques, accès au financement...).	
Numérisation de la conception	<u>Forte numérisation de la conception</u> : la conception se numérise fortement (conception 3D, 4D...), permettant des optimisations significatives (moins de matières premières consommées, moins de prototypes...)	Faible numérisation : la conception peine à se numériser (difficultés techniques et technologiques, faiblesse de l'investissement, difficulté à trouver les compétences...)		
Qualité, hygiène, sécurité, environnement	<u>Intensification homogène des règles et de pratiques en matière de QHSE</u> : attention très forte portée à ces sujets dans les petits comme dans les grands ateliers, en lien avec des engagements « zéro accident » et « zéro gaspillage ».	<u>Intensification hétérogène des règles et de pratiques en matière de QHSE</u> : attention très forte portée à ces sujets dans les ateliers les plus modernes et automatisés mais moins forte dans les plus petits.	<u>Absence d'intensification des règles et des pratiques bonnes pratiques en matière de QHSE</u> : prises dans des difficultés économiques, les entreprises sont moins vigilantes.	
Attractivité des métiers, accès aux talents et rétention des employés	<u>Intensification des difficultés d'embauche</u> : accentuation du déficit d'image de la branche et des marques employeur, problématiques d'attractivité (localisation, pénibilité, perspectives de carrière et salaires)	<u>Statu quo</u>	<u>Adaptation</u> : les entreprises parviennent à s'adapter pour répondre à ces défis (travail sur l'image et la marque employeur, travail sur le développement des compétences et les parcours de carrières, etc.). Les transitions numérique et écologique attirent les talents.	
Formation initiale et continue	<u>Intensification des difficultés de sourcing et de développement des talents</u> : disparition des formations (fermetures d'écoles spécialisées, absence de formations initiales), vieillissement des effectifs (risque de perte de savoir-faire), difficile transmission par les aînés (départs massifs, oppositions générationnelles)	<u>Statu quo</u>	<u>Adaptation</u> : les entreprises parviennent à s'organiser pour répondre à ces défis via le fort déploiement de formations internes (par ex. outils numériques, dispositifs innovants de transmission des savoir-faire) à coût maîtrisé, la collaboration inter-branches et les partenariats avec les OPCO...etc.	
Innovation produits	<u>Dynamisme de l'innovation rupturiste</u> : les entreprises innovent et proposent des produits <i>rupturistes</i> , avec de nouvelles fonctionnalités (produits connectés, biodégradables, évolutifs...) qui séduisent les consommateurs. La créativité des stylistes est décuplée par l'apparition de nouvelles matières premières.	<u>Dynamisme "classique" de l'innovation</u> : les entreprises innovent sans toutefois proposer de produits particulièrement rupturistes. La R&D suit son cours.	Faible innovation en France : les entreprises des branches peinent à innover. D'autres acteurs étrangers proposent en revanche de nouveaux produits, plus ou moins rupturistes.	Faible innovation : l'ensemble des entreprises peine à innover. Les nouvelles matières et technologiques ne satisfont pas les attentes, la R&D est peu dynamique.
Confection à la demande / personnalisation	<u>Développement modéré de la confection à la demande et de produits personnalisés</u> : de nouvelles technologies, encore peu répandues, permettent aux consommateurs d'acheter certains types de produits personnalisés, sans surcoût important.	<u>La confection à la demande en accélération</u> : la demande des consommateurs pour des produits personnalisés croit fortement. Les technologies numériques et l'optimisation des chaînes logistiques permettent aux entreprises de produire à la demande, des produits adaptés aux mensurations et aux attentes de leur clientèle dans des délais courts et sans surcoûts significatifs.	<u>Statu quo</u>	



Retour au...

Monde d'avant



Scénario orange (1/4)

Un retour... au monde d'avant

Facteur d'impact	H1	H2	H3	H4
Contexte macro-économique mondial	<u>Croissance dynamique</u> : l'économie mondiale est en forte croissance, tirée par la Chine qui surprend par sa dynamique.	<u>Croissance dynamique, sur de nouveaux marchés</u> : les pays émergents stimulent la croissance mondiale et offrent de nouveaux marchés à la taille conséquente.	<u>Faible croissance</u> : l'économie mondiale croît faiblement, certains pays étant même en récession.. La locomotive chinoise ralentit, sans qu'aucun pays ne parvienne à prendre le relais. Parfois choisie, parfois subie, l'économie mondiale entre dans une ère de relative sobriété.	
Commerce extérieur - Importations	<u>Un monde libre-échangiste</u> : le commerce mondial est très ouvert et fluide, réduction du protectionnisme	<u>Statu quo</u>	<u>Difficultés d'approvisionnement</u> : tensions fortes sur les matières premières importées avec renchérissement de leur prix, des taxes à l'import contribuent également à la hausse des coûts d'approvisionnement. Le commerce mondial est peu fluide, les problèmes logistiques post crise-COVID peinent à se réduire.	
Evolution du taux de change	<u>Affaiblissement</u> de l'Euro face aux autres devises	<u>Stabilité</u> du change	<u>Renforcement</u> de l'Euro face aux autres devises, renchérissement du prix relatif des biens produits en France	
Evolution du pouvoir d'achat - France	<u>Pouvoir d'achat en croissance</u> : hausse continue et régulière du pouvoir d'achat des ménages, en lien avec une faible inflation et/ou une hausse des salaires liées aux tensions sur le marché du travail	<u>Pouvoir d'achat stable</u> : stabilité du pouvoir d'achat des ménages	<u>Pouvoir d'achat en baisse</u> : recul du pouvoir d'achat des ménages, en lien avec une hausse des salaires ne parvenant pas à compenser la hausse des prix	
Relations avec les partenaires de l'Union Européenne	<u>Plus d'Europe</u> : renforcement de l'UE - à 27 ou moins, avec fluidification des flux de personnes et de marchandises et renforcement des projets de collaboration transfrontaliers.	<u>Statu quo</u>	<u>Une Europe fragilisée</u> : éclatement de l'Union Européenne, fermeture des frontières européennes - les flux de personnes et de marchandises intra UE se réduisent en conséquence.	
Flux touristiques	<u>Intensification globale des flux touristiques</u> : les flux touristiques progressent rapidement : la fin de la pandémie a donné envie aux touristes de voyager à l'étranger. Grâce à une communication attractive à l'étranger, la France atteint et dépasse son objectif de 100 millions de touristes. Les touristes affluent depuis les 5 continents.	<u>Intensification des flux touristiques</u> : la dynamique touristique mondiale est forte, sans que la France parvienne à en profiter.	<u>Recul du tourisme international</u> : le "flygskam", la persistance de la pandémie réduisent l'appétence des touristes pour les voyages moyenne et longue distance et conduisent à une baisse de la fréquentation des aéroports. La destination France est moins attractive, notamment auprès des touristes asiatiques, américains et moyen-orientaux.	
Investissement et santé des entreprises (tous secteurs confondus) - France	<u>Accélération des investissements</u> : les entreprises accélèrent leurs investissements pour faire face à la transition numérique et écologique. La demande adressée aux entreprises est forte, l'emploi progresse de façon dynamique.	<u>Faible investissement</u> : le contexte économique est morose pour les entreprises. Leurs marges sont contraintes, réduisant ainsi leur capacité d'investissement. L'emploi est stabilisé.	<u>Des entreprises fragilisées</u> : les entreprises françaises connaissent des difficultés conjoncturelles ou structurelles. Des vagues de défaillances d'entreprises s'enchaînent, l'emploi recule.	
Contexte sanitaire	<u>Retour à la vie « avant-COVID »</u> : amélioration accélérée de la situation sanitaire, fin des gestes barrières, demande décroissante pour les masques, fin du télétravail.	<u>Statu quo</u>	<u>Aggravation de la situation sanitaire</u> : la propagation du virus nécessite la mise en place de confinements stricts dans les pays européens, la production et la distribution sont fortement perturbées, le télétravail s'intensifie.	

Scénario orange (2/4)

Un retour... au monde d'avant

Facteur d'impact	H1	H2	H3	H4
Appétence pour le Made in France (MIF) - Clientèle française	<u>Développement intensifié</u> : volonté de consommer local, prise de conscience par les consommateurs de l'importance de préserver un savoir-faire artisanal et local. Le MIF se développe, sur le moyen-haut de gamme (nouveaux segments de produits). Il est soutenu par les pouvoirs publics.	<u>Massification du MIF</u> : les entreprises investissent de nouveaux segments de marchés plus bas de gamme, grâce à une baisse des coûts de production. Les segments premium se maintiennent.	<u>Essoufflement du MIF</u> : la majorité des consommateurs achète un prix, sans se soucier de l'origine des produits consommés. La dynamique du MIF s'essouffle et ne parvient pas à séduire les consommateurs (craintes du "French Washing"). Le positionnement du MIF se maintient toutefois sur certains segments premium.	
Appétence pour le Made in France (MIF) - Clientèle étrangère	<u>Développement intensifié</u> : le MIF, déjà populaire, est plébiscité par les consommateurs du monde entier qui voient dans les produits français un gage de qualité et de durabilité. Les consommateurs étrangers, attirés par la marque France, achètent des produits français dans l'ensemble des gammes de prix disponibles. Le MIF se démocratise.	<u>Statu quo</u> : le MIF continue de faire recette à l'étranger : les marques et la production françaises continuent de faire rêver les consommateurs du monde entier mais les prix restent un frein. La structure de la demande reste identique.	<u>Déclin de la demande</u> : le localisme touche l'ensemble du monde. Dans leurs pays, les consommateurs cherchent à consommer local au détriment du MIF. La concurrence étrangère s'intensifie et propose des produits de substitution aux produits français.	
Demande des clients professionnels (BtoB et BtoG)	<u>Élargissement des critères d'achat</u> : les clients professionnels valorisent le risque de criticité de la chaîne de valeur. Le critère prix n'est désormais plus qu'un critère parmi d'autres (réactivité, flexibilité, qualité, innovation, RSE...) dans les politiques d'achats des entreprises, ce qui favorise les fournisseurs français.	<u>Statu quo</u>	<u>Évolution de la demande</u> : la clientèle professionnelle durcit fortement ses exigences techniques sur les produits. De nouvelles exigences (réglementaires par exemple) modifient profondément la demande.	<u>Le critère économique prime</u> : les clients professionnels pondèrent davantage leurs choix sur le critère prix (économique).
Attentes des nouvelles générations (génération Z) - Mode éthique et responsable	<u>Hausse de la consommation</u> : la notion de "sobriété" ne prend pas, la consommation de masse est la règle.	<u>Consommation durable, sous certaines conditions</u> : les consommateurs sont prêts à acheter des produits durables et éthiques à condition qu'ils ne soient pas plus chers.	<u>Sobriété</u> : les consommateurs limitent leur consommation. Conscients des impacts environnementaux et sociaux des produits qu'ils achètent, ils consomment moins (mais mieux ?) en pariant sur la qualité et la longévité des produits, la réparation, etc.	<u>Consommateurs activistes</u> : les consommateurs sont en attente d'engagements forts de la part des marques sur les causes qui leur sont chères, comme la diversité et inclusion (dimensions ethniques et problématiques de genre), le bien-être animal, etc. Par leur choix de consommation, ils affirment leurs valeurs.
Attentes des nouvelles générations (génération Z) - Style	<u>Changements structurels des tendances de mode</u> : les vêtements, chaussures, articles de maroquinerie etc. sont désormais <i>gender neutral</i> , minimalistes, sportswear. Les consommateurs privilégient le confort avant tout. Essor de "l'athleisure wear" du sportswear et de l'outdoor.	<u>Essor des produits virtuels</u> : sous l'effet de l'essor des réseaux sociaux et des jeux vidéos, la demande en produits virtuels (ex. baskets virtuelles Gucci) devient "mainstream".	<u>Collections "haute fréquence"</u> : les consommateurs sont en recherche permanente de nouveauté, de nouvelles collections sortent à forte cadence.	<u>Ralentissement de la fréquence des collections</u> : les consommateurs stabilisent leurs goûts et achètent "fonctionnel". Les marques limitent leur offre à 2-3 collections par an.
Seconde vie, durabilité et circularité	<u>Recul de la seconde vie</u> : la seconde vie peine à se développer et à se massifier face à des mauvaises expériences client qui s'enchaînent. Les consommateurs la boudent même au profit de produits neufs, dont la qualité est garantie.	<u>Stagnation de la seconde vie</u> : la seconde vie continue de séduire les convaincus mais peine à convaincre les consommateurs réticents.	<u>Fort développement de la seconde vie</u> : de nouvelles solutions techniques et chaînes de distribution facilitent l'accès aux produits de seconde main et garantissent leur qualité. La demande est forte. Un écosystème d'acteurs de la réparation et de la revente se met en place.	<u>Développement de l'économie circulaire</u> : les entreprises s'engagent vers l'économie circulaire avec une stratégie intégrée sur les cycles de vie des produits.
Développement du télétravail	<u>Retour au bureau</u> : l'expérience "télétravail" pendant la période COVID ne prend pas. Les salariés retournent désormais au bureau, comme avant la pandémie.	<u>Le télétravail se normalise</u> : le télétravail s'installe durablement dans les mœurs. Les salariés télétravaillent 2 à 3 jours par semaine en moyenne. Les voyages d'affaires se raréfient, la visioconférence est privilégiée.	/	/

Scénario orange (3/4)

Un retour... au monde d'avant

Facteur d'impact	H1	H2	H3	H4
Relation entre les grandes maisons de luxe et l'amont	<u>Statu quo</u> : les grandes maisons de luxe continuent d'internaliser partiellement l'amont	<u>Intensification</u> : les grandes maisons de luxe intensifient fortement leurs relations avec l'ensemble de leurs fournisseurs/sous-traitants/façonniers français (rachats, prises de participation, contrats d'achat)	<u>Eloignement</u> : les grandes maisons de luxe distendent leurs relations avec les fournisseurs/sous-traitants/façonniers français, les laissant plus autonomes mais aussi plus vulnérables	<u>Reconfiguration</u> : portée par la dynamique direct-to-consumer et de nouvelles attentes consommateurs, l'amont "prend le pouvoir" et sort de l'orbite du luxe pour développer ses propres marchés
Accès aux matières premières vierges	<u>Intensification de l'inadéquation entre l'offre et la demande de matières premières vierges</u> : pour certaines matières premières vierges, les entreprises rencontrent des difficultés croissantes d'approvisionnement (prix, qualité, quantité).	<u>Développement d'alternatives</u> : les matières premières "alternatives" se développent (tendance végane, exigences des parties prenantes, volonté de se sourcer localement et de réduire l'impact environnemental/social ainsi que le risque de pénurie, etc.).	<u>Statu quo</u> : le mix matières premières évolue peu face aux difficultés à trouver des sources d'approvisionnement et/ou à substituer ces dernières.	
Accès aux matières premières recyclées	<u>Développement du recyclage</u> : les technologies de recyclage chimique et mécanique font leurs preuves. La fibre recyclée est désormais de qualité quasi équivalente à la fibre vierge et peut être utilisée en masse, les gisements sont abondants.	<u>Faible gisement de matières recyclées</u> : le recyclage des cuirs et textiles reste difficile, la filière recyclée fournit les entreprises de façon marginale. La réglementation contraint par ailleurs les acteurs des branches, limitant leur capacité à intégrer des activités de recyclage.		
Traçabilité, transparence et authenticité	<u>Croissance de la contrefaçon</u> : la contrefaçon s'accélère au détriment de la valeur produit. La réglementation peine à lutter contre la contrefaçon, les produits contrefaits sont de plus en plus difficiles à identifier.	<u>Exigence de traçabilité</u> : les parties prenantes et les donneurs d'ordre sont de plus en plus exigeants en matière de la traçabilité. Les plateformes communes et la blockchain se développent, la contrefaçon recule significativement. Des enjeux de cybersécurité émergent.	<u>Exigence de traçabilité difficile à satisfaire</u> : les parties prenantes et les donneurs d'ordre sont de plus en plus exigeants en matière de la traçabilité. Les entreprises peinent toutefois à mettre en place des solutions adaptées (difficulté d'accès aux data et à la technologie, compétences manquantes...).	<u>Statu quo</u>
Réglementation environnementale	<u>Statu quo / assouplissement de la réglementation</u> : la réglementation environnementale cesse de s'intensifier (baisse de volonté politique française et européenne, désintérêt des parties prenantes, opposition des entreprises, problèmes de faisabilité, contraintes économiques...)	<u>La réglementation s'intensifie au niveau français et européen</u> : davantage de produits chimiques sont interdits, les sites classés ICPE font l'objet de davantage de contrôles et de normes. Les entreprises peinent à répondre à ces exigences.	<u>La réglementation s'intensifie au niveau français et européen</u> : davantage de produits chimiques sont interdits, les sites classés ICPE font l'objet de davantage de contrôles et de normes. Les entreprises parviennent à s'organiser pour répondre à ces nouvelles exigences.	<u>Divergences France-Europe</u> : la réglementation française se durcit tandis que la réglementation européenne n'évolue plus.
Affichage environnemental	<u>Affichage environnemental exigeant</u> : une version très exigeante de l'affichage environnemental est entrée en vigueur. L'impact environnemental des produits doit être largement pris en compte, de l'amont à l'aval. Les critères de notation sont très stricts. Les coûts associés au calcul de l'impact augmentent significativement.	<u>Absence d'affichage environnemental européen</u> : les pays européens peinent à s'accorder sur l'affichage environnemental qui n'est toujours pas mis en œuvre. La France fait cavalier seul et met en place un affichage environnemental sans harmonisation avec les autres pays.	<u>Absence d'affichage environnemental européen</u> : les pays européens peinent à s'accorder sur l'affichage environnemental qui n'est toujours pas mis en œuvre. La France renonce également face aux difficultés de mise en œuvre.	<u>Affiche environnemental peu exigeant</u> : les pays européens se sont accordés sur une version "soft", peu contraignante de l'affichage environnemental. La France suit.



Scénario orange (4/4)

Un retour... au monde d'avant

Facteur d'impact	H1	H2	H3	H4
Automatisation de la production	<u>Accélération homogène de la transformation numérique des ateliers</u> : automatisation forte et généralisée de la production dans les petits comme les grands ateliers permettant des gains significatifs de productivité. La production manuelle se raréfie.	<u>Accélération hétérogène de la transformation numérique des ateliers</u> : accélération de l'automatisation dans les grands ateliers. Les petits ateliers se distinguent par le maintien d'une capacité de production manuelle - choisie ou subie.	<u>Faible automatisation</u> : l'automatisation de la production peine à se développer, tant dans les grands que dans les petits ateliers (difficultés techniques et technologiques, accès au financement, etc.).	
Numérisation de la conception	<u>Forte numérisation de la conception</u> : la conception se numérise fortement (conception 3D, 4D...), permettant des optimisations significatives (moins de matières premières consommées, moins de prototypes, etc.).	<u>Faible numérisation</u> : la conception peine à se numériser (difficultés techniques et technologiques, faiblesse de l'investissement, difficulté à trouver les compétences, etc.).		
Qualité, hygiène, sécurité, environnement	<u>Intensification homogène des règles et de pratiques en matière de QHSE</u> : attention très forte portée à ces sujets dans les petits comme dans les grands ateliers, en lien avec des engagements « zéro accident » et « zéro gaspillage ».	<u>Intensification hétérogène des règles et de pratiques en matière de QHSE</u> : attention très forte portée à ces sujets dans les ateliers les plus modernes et automatisés mais moins forte dans les plus petits.	<u>Absence d'intensification des règles et des pratiques bonnes pratiques en matière de QHSE</u> : prises dans des difficultés économiques, les entreprises sont moins vigilantes.	
Attractivité des métiers, accès aux talents et rétention des employés	<u>Intensification des difficultés d'embauche</u> : accentuation du déficit d'image de la branche et des marques employeur, problématiques d'attractivité (localisation, pénibilité, perspectives de carrière et salaires)	<u>Statu quo</u>	<u>Adaptation</u> : les entreprises parviennent à s'adapter pour répondre à ces défis (travail sur l'image et la marque employeur, travail sur le développement des compétences et les parcours de carrières, etc.). Les transitions numérique et écologique attirent les talents.	
Formation initiale et continue	<u>Intensification des difficultés de formation et de développement des talents</u> : disparition des formations (fermetures d'écoles spécialisées, absence de formations initiales), vieillissement des effectifs (risque de perte de savoir-faire), difficile transmission par les aînés (départs massifs, oppositions générationnelles)	<u>Statu quo</u>	<u>Adaptation</u> : les entreprises parviennent à s'organiser pour répondre à ces défis via l'ouverture de lieux de formation, le fort déploiement de formations internes (par ex. outils numériques, dispositifs innovants de transmission des savoir-faire) à coût maîtrisé; elles sont soutenues par les branches professionnelles, qui engagent des collaborations interbranches, des partenariats avec l'Education Nationale avec les OPCO, etc.	
Innovation produits	<u>Dynamisme de l'innovation rupturiste</u> : les entreprises innove et proposent des produits <i>rupturistes</i> , avec de nouvelles fonctionnalités (produits connectés, biodégradables, évolutifs...) qui séduisent les consommateurs. La créativité des stylistes est décuplée par l'apparition de nouvelles matières premières.	<u>Dynamisme "classique" de l'innovation</u> : les entreprises innove sans toutefois proposer de produits particulièrement rupturistes. La R&D suit son cours.	<u>Faible innovation en France</u> : les entreprises des branches peinent à innover. D'autres acteurs étrangers proposent en revanche de nouveaux produits, plus ou moins rupturistes.	<u>Faible innovation</u> : l'ensemble des entreprises peine à innover. Les nouvelles matières et technologiques ne satisfont pas les attentes, la R&D est peu dynamique.
Confection à la demande / personnalisation	<u>Développement modéré de la confection à la demande et de produits personnalisés</u> : de nouvelles technologies, encore peu répandues, permettent aux consommateurs d'acheter certains types de produits personnalisés, sans surcoût important.	<u>La confection à la demande en accélération</u> : la demande des consommateurs pour des produits personnalisés croit fortement. Les technologies numériques et l'optimisation des chaînes logistiques permettent aux entreprises de produire à la demande, des produits adaptés aux mensurations et aux attentes de leur clientèle dans des délais courts et sans surcoûts significatifs.	<u>Statu quo</u>	

07

- 01. Objectifs et méthodologie
- 02. Segmentation des branches et facteurs impactant l'activité
- 03. Scénarios prospectifs
- 04. Impacts métiers / compétences des scénarios
- 05. Cartographie de la formation
- 06. Préconisations et plan d'action

07. Annexes

- 1. Liste des entretiens
- 2. Détail des scénarios
- 3. Liste des certifications retenues**

Certifications menant aux métiers de la branche Industrie de la chaussures et des articles chaussants (1/2)



Intitulé de la certification	Type de certification	Nb. De sessions (FI)
BTS podo-orthésiste	Brevet de technicien supérieur	5
CAP chaussure	Certificat d'aptitude professionnelle	0
CAP cordonnier bottier	Certificat d'aptitude professionnelle	4
CAP podo-orthésiste	Certificat d'aptitude professionnelle	6
Bac pro métiers du cuir option chaussures	Baccalauréat professionnel	2
BTS métiers de la mode - vêtements	Brevet de technicien supérieur	35
BTS métiers de la mode - chaussure et maroquinerie	Brevet de technicien supérieur	7
DSAA design mention mode	Diplôme supérieur des arts appliqués	4
CQP styliste modéliste chaussure	Certificat de qualification professionnelle	0
CQP coupeur chaussure	Certificat de qualification professionnelle	0
CQP piqueur chaussure	Certificat de qualification professionnelle	0
CQP régleur de machines de production	Certificat de qualification professionnelle	0
CQP opérateur multipostes en confection	Certificat de qualification professionnelle	0
CQP conducteur d'équipements industriels - Chaussure	Certificat de qualification professionnelle	0
CQP opérateur qualité - Chaussure	Certificat de qualification professionnelle	0
CQP technicien de la qualité - Chaussure	Certificat de qualification professionnelle	0
Créateur-concepteur de mode	Autre certification de niveau 7	1
Mode, luxe et arts de vivre option création et production	Autre certification (bac + 2)	1
CQP vendeur(se) chausseur expert(e)	Certificat de qualification professionnelle	0
Manager de projet d'innovation (MS)	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 7)	1
CQP coordinateur(trice) d'équipe	Certificat de qualification professionnelle	0
CQP opérateur(trice) confection main	Certificat de qualification professionnelle	0
CQP responsable de production industries mode et textile	Certificat de qualification professionnelle	0
CQP agent des méthodes - conception mode et textile	Certificat de qualification professionnelle	0
CQP agent des méthodes - industrialisation mode et textile	Certificat de qualification professionnelle	0
CQP opérateur en confection	Certificat de qualification professionnelle	0
CQP modéliste industriel	Certificat de qualification professionnelle	0
CQP monteur chaussure option soudé	Certificat de qualification professionnelle	0
CQP monteur chaussure option cousu	Certificat de qualification professionnelle	0
DN MADE Mention mode	Diplôme national des métiers d'art et du design	11

Notes : les lignes grisées correspondent aux certifications exclues de l'analyse cartographique.

Le nombre de sessions de formation disponibles s'appuie sur les données de la base ONISEP. Des sessions peuvent être proposées mais non répertoriées dans la base.

Certaines certifications aux intitulés spécifiques ont été rattachées à des fiches RNCP généralistes (exemple : une certification marketing mode rattachée à une certification marketing). Faute de disposer d'information sur le nombre d'établissements dispensant cette spécialité particulière, l'ensemble des sessions de formation à la certification RNCP a été retenu.



Certifications menant aux métiers de la branche Industrie de la chaussures et des articles chaussants (2/2)



Intitulé de la certification	Type de certification	Nb. De sessions (FI)
Mastère spécialisé management de la mode et du luxe	Mastère spécialisé	1
Licence pro mention métiers de la mode	Licence professionnelle	14
Bachelor stylisme modélisme	Autre certification sans niveau spécifique	0
CQPI agent logistique	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 3)	0
CQPI vendeur(euse) conseil à distance	CQPI	0
CQPI vendeur(euse) conseil en magasin	CQPI	0
CQPI opérateur(trice) qualité	CQPI	0
CQPI technicien(ne) de la qualité	CQPI	0
CQPI conducteur(trice) d'équipements industriels	CQPI	0
CQPI animateur(trice) d'équipe - domaine industriel	CQPI	0
CQPI technico-commercial(e) - domaine industriel	CQPI	0
CQPI animateur(trice) d'équipe - domaine services	CQPI	0
CQPI opérateur(trice) de maintenance industrielle	CQPI	0
CQPI technicien(ne) de maintenance industrielle	CQPI	0
Chef de produits mode et textile	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 6)	1
Styliste designer de mode	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 6)	9
Bac techno - STD2A sciences et technologies du design et des arts appliqués	Baccalauréats technologiques	109
BTS - Maintenance des systèmes	Brevets Techniciens Supérieurs	233
Titre - Bachelor luxe	Titres	13
Titre - Bachelor Marketing de la Mode et du Luxe	Titres	26
Master spé - E-Business Manager (MBA)	Masters spécialisés	1
Master spé - Luxury Brand Management (english)	Masters spécialisés	2
Master spé - Luxury Brand Marketing and International Management (MBA)	Masters spécialisés	1
Manager du développement des produits de mode	Titres	1
Un des M.O.F. groupe X métiers des accessoires du vêtement et de la beauté classe 4 chaussures option 1 botterie (homme/dame)	Un des M.O.F.	0
Un des M.O.F. groupe X métiers des accessoires du vêtement et de la beauté classe 4 chaussures option 2 podo-orthèse	Un des M.O.F.	0

Notes : les lignes grisées correspondent aux certifications exclues de l'analyse cartographique.

Le nombre de sessions de formation disponibles s'appuie sur les données de la base ONISEP. Des sessions peuvent être proposées mais non répertoriées dans la base.

Certaines certifications aux intitulés spécifiques ont été rattachées à des fiches RNCP généralistes (exemple : une certification marketing mode rattachée à une certification marketing). Faute de disposer d'information sur le nombre d'établissement dispensant cette spécialité particulière, l'ensemble des sessions de formation à la certification RNCP a été retenu.





  [observatoire-competences-industries.fr](https://www.observatoire-competences-industries.fr)
