

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

Rapport final – Branche Couture Parisienne – *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 Cuirs 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

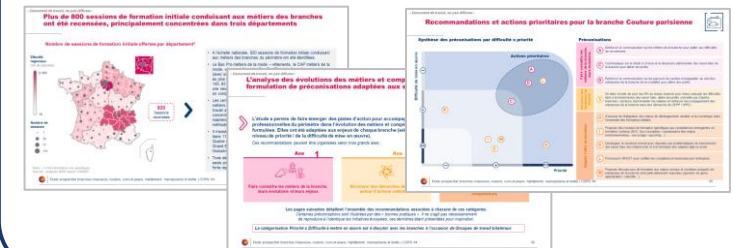
**Objectifs de la phase 3 :** la phase 3 a permis de dresser une cartographie des certifications conduisant aux métiers des branches et d'en identifier la répartition sur le territoire. Cette phase visait également à identifier les actions à mettre en œuvre pour répondre aux enjeux issus des phases 1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

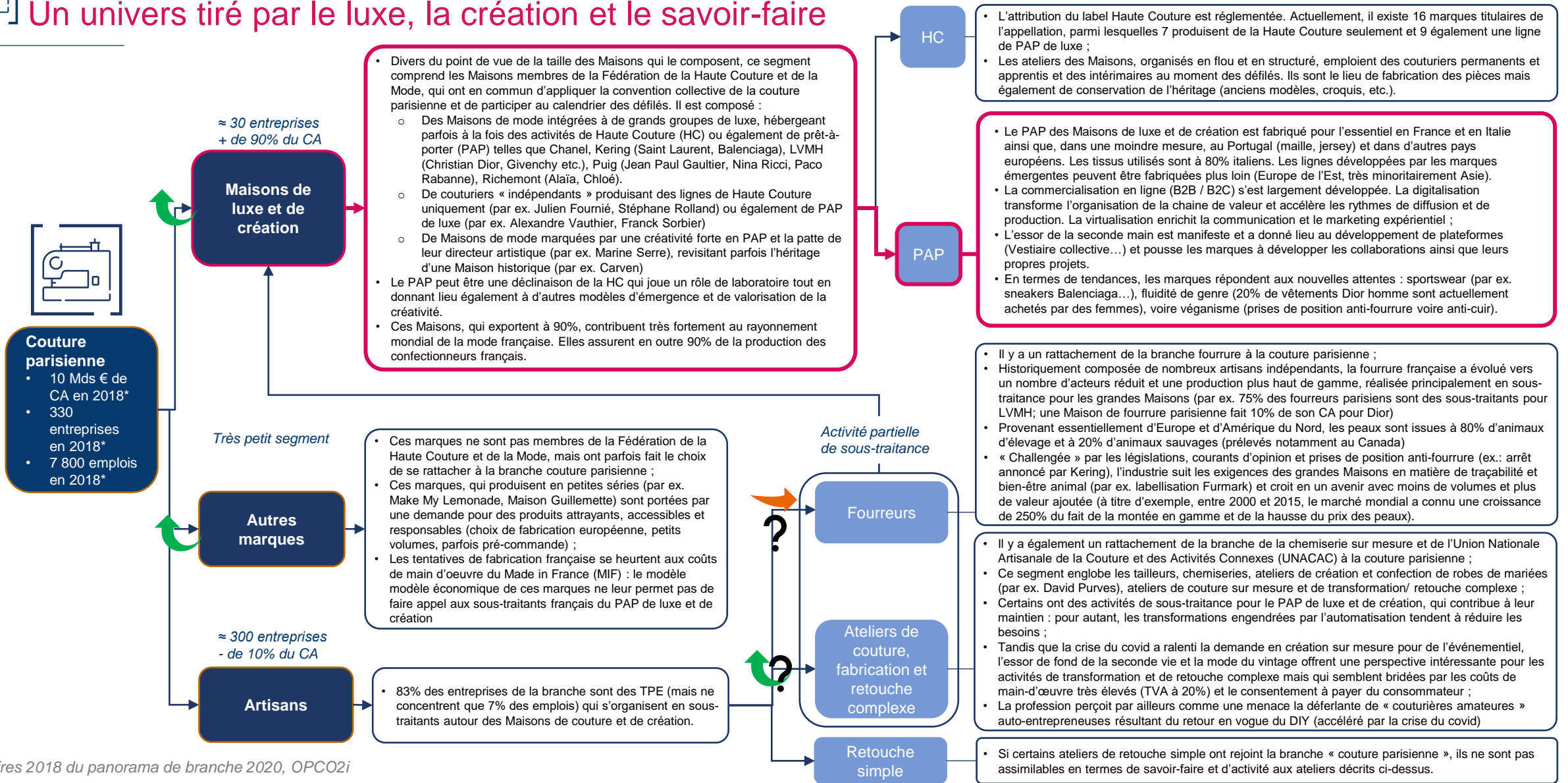
07. Annexes





# Segmentation des acteurs de la branche professionnelle Couture parisienne

## Un univers tiré par le luxe, la création et le savoir-faire



\*Chiffres 2018 du panorama de branche 2020, OPCO2i



# 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 Couture parisienne

## Des impacts principalement forts à modérés

### Impact fort – 18 facteurs

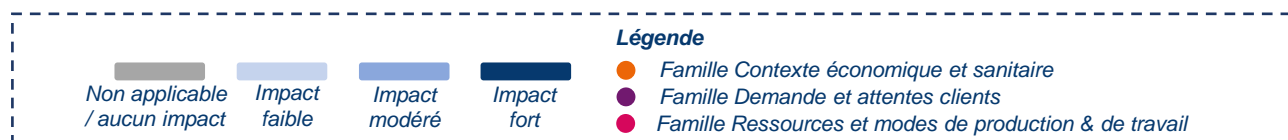
- Contexte macro-économique mondial
- Commerce extérieur - Importations
- Flux touristiques
- Investissement et santé des entreprises (tous secteurs confondus) - France
- Contexte sanitaire
- Demande des clients professionnels (BtoB et BtoG)
- Attentes des nouvelles générations (génération Z) - Mode éthique et responsable
- Attentes des nouvelles générations (génération Z) - Style
- Seconde vie, durabilité et circularité
- Relation entre les grandes Maisons de luxe de l'amont
- Accès aux matières premières vierges
- Accès aux matières premières recyclées
- Traçabilité, transparence et authenticité
- Réglementation environnementale
- Affichage environnemental
- Numérisation de la conception
- Formation initiale et continue
- Innovation produits

### Impact modéré – 8 facteurs

- Evolution du taux de change
- Relations avec les partenaires de l'UE
- Appétence pour le Made in France - Clientèle étrangère
- Appétence pour le Made in France - Clientèle française
- Développement du télétravail
- Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement (QHSE)
- Attractivité des métiers, accès aux talents et rétention des employés
- Confection à la demande / personnalisation

### Impact faible – 2 facteurs

- Evolution du pouvoir d'achat - France
- Automatisation de la production



# 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**



## 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

**Principales évolutions :** le scénario de « Révolution écologique » conduira à des évolutions de compétences sans toutefois modifier profondément les gestes métiers.

Les métiers de la création / R&D seront particulièrement impactés par le scénario avec une évolution importante de la logique de conception (éco-conception, apparition de nouvelles matières premières, intégration de la durabilité dans l'esprit des collections...). Des compétences numériques devront être acquises par ces métiers (prototypage virtuel, CAO 3D) pour réduire l'utilisation de matières premières au stade de la conception.

Une sensibilisation de l'ensemble des métiers aux impacts de la production sur l'environnement sera nécessaire pour s'assurer de l'optimisation maximale de la production (réduction de la production de déchets, tri / réutilisation des déchets, limitation de la consommation d'énergie...).

Les métiers du marketing / commercial devront faire preuve de pédagogie pour expliquer les impacts environnementaux associés aux produits commercialisés.

Le métier d'acheteur se sera particulièrement impacté : les politiques d'achat seront amenées à évoluer pour intégrer davantage de critères environnementaux. Le renforcement des attentes en matière de traçabilité renforcera par ailleurs ses compétences en communication avec l'ensemble des métiers.

Les dynamiques d'emploi de ce scénario sont complexes. De nouveaux métiers pourraient apparaître (notamment liés à la seconde main). Le ralentissement du rythme des collections et la transition vers plus de sobriété pourrait réduire les besoins en emploi sur les métiers de la conception.

**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, optimisation de la production (équipements, consommation de matière), réparation, connaissance des enjeux du développement durable et des impacts de la production, prototypage virtuel / CAO 3D



## Impact du scénario sur les métiers :

●●● FORT

**Principales évolutions :** le scénario d' « Accélération technologique » conduira à des évolutions profondes des compétences et gestes métiers dans tout l'atelier. Les savoir faire traditionnels devront toutefois être maintenus.

L'ensemble des métiers devra monter en compétence sur les technologies digitales / numérique. Au niveau de la création / R&D, la CAO 3D représentera un bouleversement technologique auquel les métiers devront être formés. L'apparition de nouvelles matières / nouveaux matériaux, de nouvelles techniques de production (impression 3D par exemple) renforcera le besoin de veille et de compétences techniques associées. Ces métiers devront également travailler de concert avec de nouveaux métiers (analystes de données par exemple) pour repérer les nouvelles tendances face à la complexification de l'univers médiatique (réseaux sociaux, métaverse...).

Le numérique facilitera la transmission des savoir-faire. Les métiers de la production devront davantage maîtriser des compétences en pédagogie et en utilisation d'outils numériques le permettant cette transition (tablettes numériques...)

Les métiers du marketing / commercial devront maîtriser de nouvelles compétences pour répondre à l'évolution des canaux de vente (e-commerce, métavers, personnalisation...). Les compétences en communication digitale deviendront clé pour permettre aux Maisons d'être présentes sur les nouveaux canaux de vente et de communication. Des compétences nouvelles en langue seront par ailleurs requises pour ces métiers face au développement des marchés émergents (hindou, arabe...).

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 notamment)

**Compétences stratégiques, à développer ou à renforcer :** CAO 3D / conception numérique, analyse de données (à tous les niveaux), maîtrise des savoirs en électronique / numérique / robotique, maîtrise des machines à commande numérique, maîtrise des techniques de communication digitales / à distance (dont transmission des savoir faire via le numérique), travail en équipe et en transversalité, connaissance des matières premières



# Synthèse – Principaux impacts des scénarios (2/2)



Impact du scénario sur les métiers :

●●○ MOYEN

**Principales évolutions :** le scénario de « Retour au monde d'avant » poursuivra les tendances à l'œuvre avant la crise COVID (numérisation progressive de la conception / production, prise de conscience des enjeux de transition écologique) avec des impacts variés selon les métiers.

Le développement de la modélisation / conception 3D impactera les compétences des métiers de la création de manière limitée au vu de sa faible vitesse de diffusion.

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 (communication avec les façonniers, discours accompagnant le score environnemental, intégration des impacts environnementaux dans le discours des métiers du marketing et de la vente (sans que cet enjeu occupe toutefois une place centrale).

Les changements structurels des tendances de mode induits par le scénario impactera les métiers de la R&D / création. Ces derniers devront être particulièrement vigilants aux attentes des consommateurs en matière d'appropriation culturelle, de respect de la diversité de genre, de représentation... Le métier de Responsable éthique, diversité, inclusion pourrait émerger pour accompagner les Maisons de couture sur ces sujets et s'assurer de la prise en compte de toutes les sensibilités.

**Compétences stratégiques, à développer ou à renforcer :** veille tendances, compétences numériques, communication, anthropologie / sociologie / ethnologie



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 Couture Parisienne.

Les savoir-faire traditionnels devront être maintenus / renforcés pour répondre à la résilience de la demande sur les marchés du luxe. La production de la branche ne connaîtra pas de massification mais se maintiendra grâce à la demande locale notamment sur les segments luxe.

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, qui, au-delà de la seule réduction de l'impact environnemental de la production, permettront d'optimiser les coûts et proposer des produits réparables.

Les compétences digitales se développeront peu. Le numérique sera toutefois mobilisé comme outil de conservation des savoir-faire face aux difficultés de recrutement, au vieillissement de la pyramide des âges et à la faible capacité des entreprises à embaucher.

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

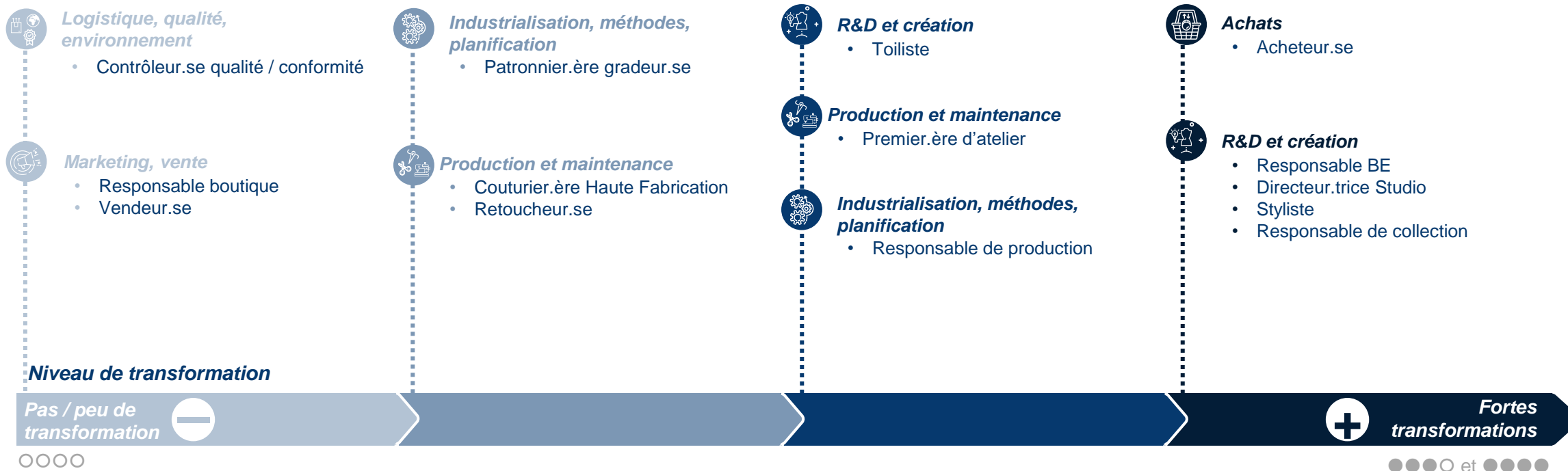
**Compétences stratégiques, à développer ou à renforcer :** éco-conception, savoir-faire traditionnels de l'industrie du luxe, compétences numériques pour transmission des savoir-faire

Retour au monde d'avant

Un monde en crise économique et sanitaire longue



# Synthèse des métiers en transformation



➤ Les métiers de la branche Couture Parisienne connaîtront des évolutions importantes, en lien avec la transition numérique (numérisation de la conception, de la vente, des équipements de production...). Les changements structurels des tendances de mode (attention particulière portée à l'appropriation culturelle, aux questions de genre, d'inclusion, de diversité...) affecteront également certains métiers, notamment ceux de la R&D et de la création. Les métiers de la branche évolueront également au regard du développement de nouvelles matières premières, nouvelles techniques de production dans le cadre des scénarios porteurs en innovation.



# 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**

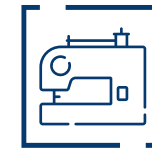
C. Métiers émergents





D. Métiers en tension

05. Cartographie de la formation

06. Préconisations et plan d'action

07. Annexes



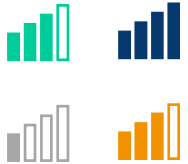


Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
<p><b>Acheteur.se</b></p>	<p>○ ○ ● ○</p> <p><b>Tensions modérées</b></p> 	  	<p>Le processus d'évolution du métier d'acheteur.se a déjà été initié. Le métier est amené à se complexifier via le renforcement des activités de gestion du risque dans tous le scénarios. Cette évolution induit un changement de philosophie du métier. Le métier est susceptible d'évoluer à l'avenir, au regard notamment des scénarios de... :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : 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.se 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 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 renforcera les compétences du métier en communication (communication interne avec les autres métiers).</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : 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...). Le métier gagnera notamment 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 matériaux et 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).</li> <li>• <b>Dans un contexte de crise économique</b>, le prix restera le critère principal d'achat. La digitalisation de la fonction pourra permettre de réaliser des gains de productivité et conduira à un renforcement des compétences digitales du métier. Le repli sur soi entamé par les pays complexifiera la tâche de l'acheteur.se et renforcera ses compétences en agilité et réactivité.</li> <li>• Dans le scénario de <b>retour au monde d'avant</b>, 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...</li> </ul>

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
<p><b>Responsable Bureau d'Etudes</b></p>	<p>○ ○ ● ○</p> <p><b>Tensions modérées</b></p> 	 	<p>De par son niveau de responsabilité, le métier sera fortement impacté par l'ensemble des enjeux tant numériques, écologiques que sociaux. En tant que « <i>general manager</i> », le / la responsable Bureau d'Etudes devra rester à la pointe de la formation sur l'évolution des techniques et des métiers. A ce titre, ses compétences en veille (technologie, matières premières, produits / process...) seront nettement renforcées.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> et <b>transition écologique</b> : les Responsables BE devront être formé.es aux techniques de modélisation 3D, en fort développement dans ce scénario. Les compétences numériques du métier devront être très significativement renforcées pour permettre la maîtrise du prototypage virtuel. Ces compétences seront également renforcées dans le cadre de la <b>transition écologique</b> dans la mesure où elles permettent d'optimiser la production (réduction des chutes, des prototypes...).</li> <li>• Dans le scénario d'<b>accélération technologique</b>, le métier devra connaître et maîtriser les techniques de production innovantes (impression 3D par exemple) pour être en mesure de rédiger les modes opératoires permettant la production des pièces fabriquées de la sorte. L'essor de la production personnalisée / à la demande induira des besoins en compétences particuliers (flexibilité, rédaction de fiches techniques intégrant cet aspect, connaissance des process permettant la fabrication à la demande...). L'activité des entreprises de la branche sera toutefois impactée de façon modérée par cette évolution, les besoins en compétences associés resteront donc limités.</li> <li>• Le scénario de <b>crise économique longue</b> aura peu d'impact sur le métier. Le renforcement progressif des enjeux de transition écologique, l'accélération technologique modérée dans le scénario de <b>retour au monde d'avant</b> induiront une évolution plus modérée des compétences. L'accélération de la fréquence des collections renforcera par ailleurs les compétences du métier en gestion du stress / de l'imprévu.</li> <li>• Le développement de nouvelles matières et de nouveaux 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...)</li> </ul>

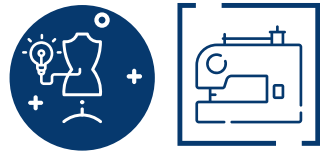




Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
Directeur.trice Studio	<p><b>Tensions modérées</b></p>		<p>Le / la directeur.trice studio occupe un rôle pivot et sera, à ce titre, impacté par diverses tendances :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : le métier devra maîtriser la CAO 3D et connaître l'univers / les outils digitaux de manière plus générale (réseaux sociaux, métaverse...). La digitalisation du travail fera évoluer ses capacités en gestion d'équipe (management à distance, communication digitale...). Par ailleurs, la tendance au libre-échange à l'œuvre dans ce scénario renforcera le besoin de compétences linguistiques (chinois, hindi, arabe... pour sonder les marchés émergents).</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : le métier devra maîtriser les enjeux environnementaux associés à la production (écoconception notamment). Il devra également être en capacité d'intégrer la dimension durabilité à l'explication de la collection et diffuser une image de marque « verte » de sa Maison de couture.</li> <li>• Dans le scénario de <b>retour au monde d'avant</b>, les compétences du / de la directeur.trice studio en conception de collection, contrôle de l'image de marque devront intégrer les attentes sociétales montantes (appropriation culturelle, fluidité de genre...). Le métier devra être sensibilisé aux enjeux pour éviter de commettre des impairs.</li> <li>• Dans tous les scénarios, le métier devra par ailleurs gagner des compétences de gestion d'équipe pour améliorer le climat de travail et contribuer à la rétention des talents.</li> </ul>
Toiliste	<p><b>Tensions sévères</b></p>		<p>Le métier de Toiliste évoluera, notamment sous l'effet du développement de la modélisation 3D :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique, transition écologique, retour au monde d'avant</b> : les compétences du / de la toiliste évolueront fortement en lien avec le développement de la modélisation 3D. Il s'agira toutefois de compétences supplémentaires, les compétences traditionnelles, « analogiques » devant continuer à être enseignées (patronage-montage). Ces évolutions ont déjà été amorcées et se poursuivront, tant dans les scénarios <b>d'accélération technologique</b> que <b>de retour au monde d'avant</b>.</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : le métier devra répondre aux enjeux d'optimisation matière (optimisation des déchets dans les patrons). La modélisation 3D sera un levier d'optimisation matière (réduction des déchets de prototypage)</li> <li>• <b>Crise économique longue</b> : le métier ne connaît pas d'évolutions particulières, la digitalisation de son activité restera limitée.</li> </ul>



Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
<p><b>Responsable de collection</b></p>	<p>● ○ ○ ○ ○</p> <p><i>Peu de tensions</i></p> 	  	<p>Le / la responsable de collection est directement exposé.e à l'évolution des attentes client.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : le métier sera directement impacté par le développement de la modélisation 3D et devra intégrer les compétences associées. Le métier devra également maîtriser les outils numériques type intelligence artificielle pour alimenter sa veille tendances à partir de l'analyse de données.</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : le métier devra intégrer les attentes de durabilité des consommateurs dans les collections qu'il propose. La connaissance des réglementations et normes environnementales (écoconception par exemple) devra être renforcée. Le métier devra notamment renforcer la collaboration avec la R&amp;D pour identifier la faisabilité technique de l'utilisation de nouveaux matériaux.</li> <li>• Dans un scénario de <b>retour au monde d'avant</b>, ce sont les attentes associées à des vêtements <i>gender neutral</i>, minimalistes, à l'essor du <i>sportswear</i> qui devront être prises en compte par le métier. Les consommateurs prêteront une attention forte aux questions d'appropriation culturelle et de diversité notamment. Le métier devra disposer des compétences pour repérer les éventuels problèmes associés et y remédier. Des compétences en gestion de crise seront nécessaires pour gérer d'éventuels impairs. La maîtrise des réseaux sociaux sera clé pour la conduite de l'analyse des tendances.</li> <li>• Dans tous les scénarios, le métier devra par ailleurs gagner des compétences de gestion d'équipe pour améliorer le climat de travail et contribuer à la rétention des talents.</li> </ul>



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 sera toutefois plus impacté par la transition numérique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : le métier sera impacté par le développement de technologies type modélisation 3D pour la conception.</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : le métier devra intégrer la notion d'éco-conception dans son activité. L'apparition de nouvelles matières renforcera par ailleurs ses compétences en veille sur les matières premières.</li> <li>• <b>Prise en compte des attentes sociétales</b> : pour des raisons similaires au métier de Responsable de collection, les compétences du / de la styliste en analyse et définition des tendances, conception d'un style seront renforcées. Par ailleurs, la compétence en diffusion / explication d'une collection devra intégrer les nouvelles attentes sociétales (technologie / personnalisation dans le <b>scénario bleu</b>, écologiques dans le <b>scénario vert</b>, fonctionnalité / durabilité dans le <b>scénario gris</b>, neutralité / minimalisme dans le <b>scénario orange</b>). Dans le scénario de <b>retour au monde d'avant</b>, le métier devra prêter une attention particulière aux fortes attentes sociétales en matière de représentation, d'inclusion ou encore d'appropriation culturelle. Le métier devra être en capacité de réagir en cas de situation de crise associée à un « <i>bad buzz</i> » et devra renforcer ses compétences en veille pour identifier finement les attentes des consommateurs et ainsi limiter les risques réputationnels.</li> <li>• Dans tous les scénarios, le métier devra par ailleurs gagner des compétences de gestion d'équipe pour améliorer le climat de travail et contribuer à la rétention des talents.</li> </ul>

# 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
Responsable de production	<p><b>Tensions modérées</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le métier de Responsable de production sera impacté de façon indirecte par l'ensemble des bouleversements qui peuvent affecter la production (hausse des prix liée aux difficultés d'approvisionnement / pénuries de main d'œuvre, difficultés d'approvisionnement...). Ses compétences en gestion du stress, réactivité, agilité seront particulièrement sollicitées dans le cadre des scénarios de <b>crise économique et sanitaire longue</b> et de <b>transition écologique</b> (difficultés d'approvisionnement marquées, contexte géopolitique complexe).</li> <li>Le / la responsable de production ne sera pas fortement impacté par les ruptures technologiques type CAO 3D. Dans les scénarios d'<b>accélération technologique</b> et de <b>transition écologique</b>, le métier devra toutefois disposer de nouvelles compétences pour gérer les interactions avec ses multiples interlocuteurs dans un contexte de généralisation du télétravail et / ou de rationalisation des déplacements professionnels.</li> <li>Dans le scénario de <b>transition écologique</b>, le métier devra être intégrer la dimension environnementale dans les critères de choix des sous-traitants (responsabilité de la marque, amélioration de l'affichage environnemental...). Il devra donc connaître les enjeux environnementaux associés à la production, les bonnes pratiques et les indicateurs à considérer.</li> </ul>
Patronnièr.e gradeur.se	<p><b>Tensions sévères</b></p>		<p>Le métier est indirectement impacté par les évolutions décrites dans les scénarios. En bout de chaîne de la modélisation, sa quantité de travail est dépendante du rythme des collections. Ses compétences évolueront globalement peu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Accélération technologique</b> : le métier devra comprendre les outils de modélisation 3D (réflexivité entre son propre travail en 2D et la modélisation 3D). Dans le scénario d'<b>accélération technologique</b> et de <b>retour à la normale</b>, la demande pour ce métier pourrait augmenter (rapidité accrue du travail de prototypage, drops plus rapprochés...). Ses compétences en gestion de stress, organisation du travail, gestion du temps seront à renforcer.</li> <li>Dans le scénario de <b>transition écologique</b>, le métier devra prêter une attention croissante à la limitation des déchets / pertes.</li> </ul>

# Métiers de la production et de la maintenance

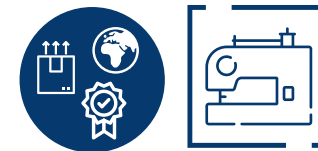





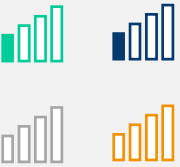
Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
Couturier.ère Haute Fabrication	<p>Tensions modérées</p>		<p>Les gestes métier des couturier.es Haute Fabrication sont peu susceptibles d'évoluer fortement : leur environnement de travail est toutefois amené à changer.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : les outils numériques permettront au métier d'optimiser son travail, d'atteindre plus facilement ses objectifs et de faciliter la transmission du savoir faire. La digitalisation de l'atelier entrainera une plus grande responsabilisation des couturier.es Haute Fabrication et renforcera les besoins d'autonomie. Cette évolution permettra d'améliorer l'attractivité du métier.</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : les questions RSE impacteront les conditions de travail. Les couturier.es Haute Fabrication devront intégrer les enjeux d'optimisation des process, de recyclage, de réduction de la consommation d'énergie... Les compétences du métier en analyse / optimisation du processus seront ainsi davantage sollicitées. Le / la couturier.e Haute Fabrication devra comprendre les impacts environnementaux associés à chacun des gestes traditionnels de son métier.</li> <li>• Dans tous les scénarios, la maîtrise des gestes traditionnels devra être maintenue / renforcée, notamment face à des métiers dont les programmes de formation ont peu évolué ces dernières années.</li> </ul>
Première.e d'Atelier	<p>Tensions modérées</p>		<p>Les compétences techniques du / de la première.e d'atelier sont peu susceptible d'évoluer significativement. Le métier va toutefois connaître des évolutions de ses compétences managériales. Dans tous les scénarios, le renforcement des compétences RH / managériales sera nécessaire (dans les scénarios <b>gris</b> et <b>orange</b> pour répondre aux enjeux d'attractivité du métier et éviter la perte de savoir faire ; dans les scénarios <b>vert</b> et <b>bleu</b> pour transmettre les savoir-faire aux collaborateurs nouvellement embauchés). Le / la première.e d'atelier devra être en mesure d'accompagner les nouveaux collaborateurs et leur proposer des parcours de carrière permettant de les fidéliser (apprentissage des langues, formation, perspectives d'évolution...) : ses compétences en gestion d'équipe seront nettement renforcées. Les compétences en langue (anglais) du / de la première.e d'atelier seront renforcées dans le cadre du scénario d'<b>accélération technologique</b> (travail avec des studios anglophones).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : les premier.es d'atelier devront maîtriser les outils numériques pour assurer la transmission des savoir-faire (filmer les gestes par exemple). Dans ce scénario, les premier.es d'atelier-modélistes pourront être impactés par la modélisation 3D (des compétences en CAO 3D seraient requises).</li> </ul>

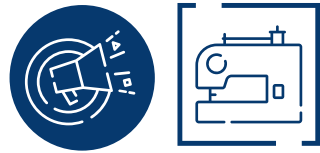


Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions, compétences transformées
Retoucheur.se	 <p><b>Tensions sévères</b></p>  	  	<p>Ce métier est exercé au sein des Maisons (dans les magasins en « SAV » ou avant show) mais également par des Retoucheur.se.s indépendant.es. Le métier de retoucheur.se est susceptible de connaître un fort développement, notamment dans les scénarios de <b>transition écologique</b> et de <b>crise économique</b>, accompagnés par un fort développement de la seconde vie. Les compétences du métier sont peu susceptibles d'évoluer face à la transition digitale. Le lancement de nouveaux services (réparation à distance, plateformes de mise en relation des retoucheur.se.s / avec les clients...) aura un faible impact sur les compétences du métier.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : le / la retoucheur.se devra renforcer sa maîtrise et sa connaissance des matières premières et des techniques de réparation associées dans le contexte de forte innovation décrit dans les scénarios de <b>transition écologique</b> (matières premières recyclées, nouvelles fibres) et <b>d'accélération technologique</b> (impression 3D, textiles connectés...).</li> <li>• Dans les scénarios de <b>transition écologique</b> et de <b>crise économique</b>, le/la retoucheur.se devra faire preuve de technicité et de créativité pour permettre la réutilisation du maximum de vêtements possibles (remise en état, « surcyclage », retouche créative...)</li> </ul>





Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
<b>Contrôleur.se qualité / conformité</b>	 <p><b>Tensions modérées</b></p> 	 	<p>Le métier de contrôleur.se qualité / conformité est peu susceptible de connaître des évolutions significatives. Le contrôle qualité étant clé dans les industries du luxe, les besoins sur ce métier se maintiendront.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : le métier de Contrôleur.se qualité / conformité pourra être appuyé par la transition numérique (IA, suivi digital des produits au long de leur cycle de vie...) mais ces évolutions impacteront peu les compétences. L'œil expert du métier restera nécessaire.</li> <li>• <b>Accélération technologique et transition écologique</b> : le métier devra connaître les nouvelles matières / matériaux utilisés pour identifier les défauts éventuels.</li> </ul>



Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions, compétences transformées
Responsable boutique	<p><b>Tensions modérées</b></p>		<p>Le métier est peu susceptible de connaître des évolutions majeures. Les responsables de boutique sont en effet traditionnellement formés aux questions relatives à la composition des produits (origine, type de matière première...). L'omnicanalité est par ailleurs déjà très développée.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'<b>accélération technologique</b> permettra toutefois, grâce à la collecte de données et au développement des CRM, de proposer aux clients des expériences ultra-personnalisées. Les responsables boutique et les vendeur.ses devront maîtriser ces outils pour répondre à la demande des clients et animer une communauté. Le développement du métaverse, de la vente à distance aura des effets contrastés sur le métier. Le luxe étant vécu avec les cinq sens, la vente physique restera le canal privilégié d'achat. Toutefois, certains clients privilégieront l'achat à distance (visite de la boutique en réalité virtuelle, service d'essayage à distance...) : les responsables boutique devront être en capacité de proposer ces canaux d'achat à leur clientèle.</li> <li>• Dans le scénario de <b>transition écologique</b> et face à des consommateur.trices très informées, les responsables boutique devront être davantage formés à la communication autour des impacts environnementaux de la production, à l'origine des matières premières (explication de l'affichage environnemental).</li> <li>• Dans les scénarios <b>d'accélération technologique</b> et de <b>transition écologique</b>, les compétences en formation des Responsables boutique seront renforcées (formation aux outils digitaux, formation aux enjeux de transition écologique notamment)</li> </ul>
Vendeur.se	<p><b>Tensions modérées</b></p>		<p>A l'image du métier de Responsable boutique, le métier de vendeur.se est peu susceptible de connaître des évolutions majeures. Les vendeur.ses sont traditionnellement formés aux questions relatives à la composition des produits (origine, type de matière première...). L'omnicanalité est par ailleurs déjà très développée et ces métiers sont formés à interagir à distance, avec des clients à l'étranger. L'<b>accélération technologique</b> permettra toutefois, grâce à la collecte de données et au développement des CRM, de proposer aux clients des expériences ultra-personnalisées. Les vendeur.ses devront maîtriser ces outils pour répondre à la demande des clients. Le métier devra également développer sa polyvalence pour accompagner les clientes tout au long de leurs parcours.</p> <p>La <b>digitalisation des canaux de vente</b> aura des effets contrastés sur le métier. Le luxe étant vécu avec les cinq sens, la vente physique restera le canal privilégié d'achat. Toutefois, certains clients privilégieront l'achat à distance (visite de la boutique en réalité virtuelle, service d'essayage à distance...) : les vendeur.ses devront être en capacité d'accompagner le parcours d'achat des clients sur ces nouveaux outils.</p>

# 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 augmentation 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.



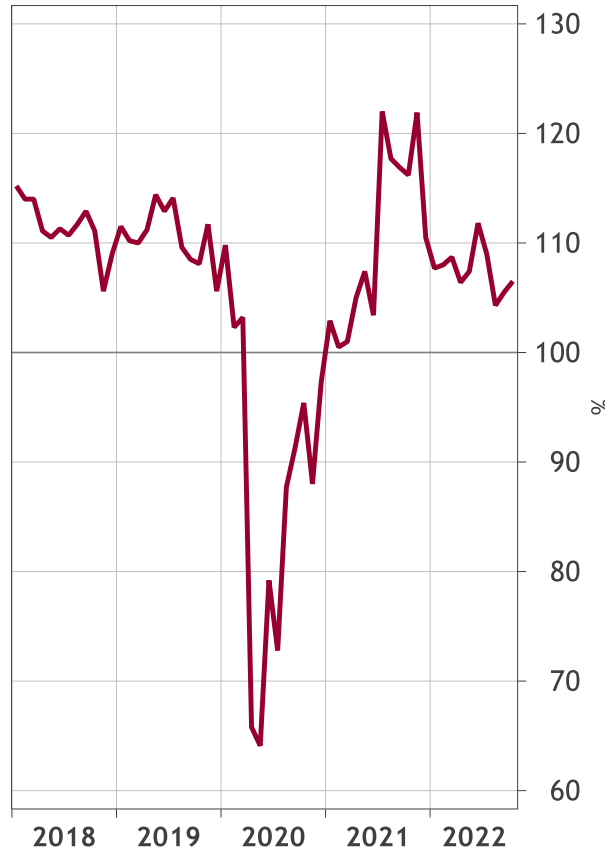
Parmi les 6 branches du périmètre de l'étude, les entreprises du Textile et des Cuir et peaux sont les plus susceptibles d'être affectées par la hausse des prix de l'énergie. Certains process de production nécessitent en effet des quantités importantes d'énergie, notamment de gaz (ennoblissement, tannage...)



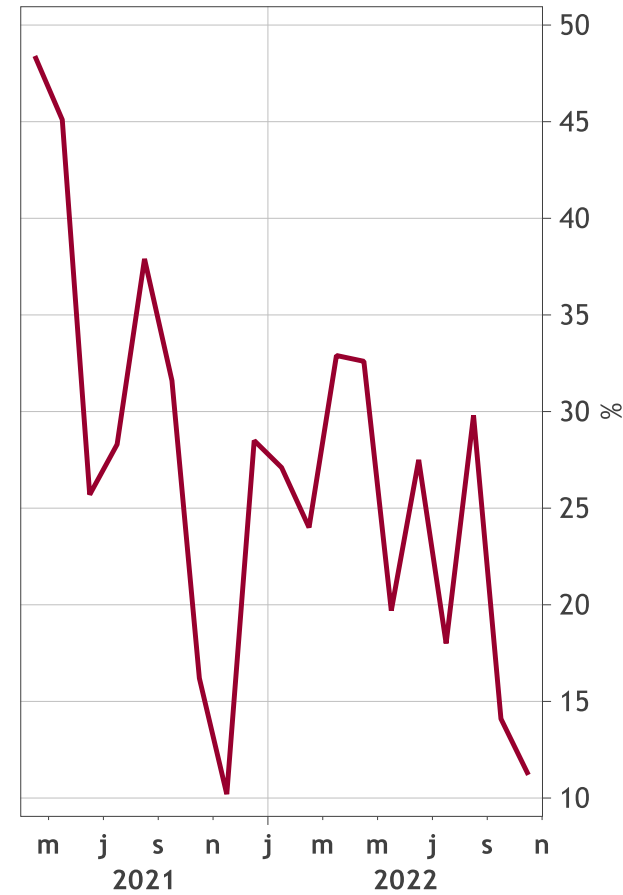
Si elles subissent une hausse importante du coût de leurs intrants comme toutes les entreprises industrielles, les branches Habillement, Couture parisienne, Maroquinerie et Industrie de la chaussure et des articles chaussants seront moins impactées. Les activités de ces branches sont en effet peu énérgo-intensives. 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 :

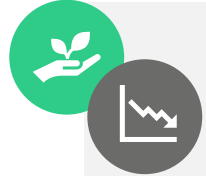
- Le climat des affaires reste à un niveau élevé, indiquant une confiance relativement forte des entreprises dans l'évolution de la situation économique du pays
- Une incertitude économique ressentie en baisse et proche de son plus bas niveau depuis la création de l'indicateur début 2021
- Des carnets 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	<p>➤ <i>Renforcement du rôle du métier dans un contexte de tensions sur les prix et les quantités à l'approvisionnement.</i> 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)</p>
Responsable maintenance / mécanicien.ne régleur.se	<p>➤ <i>Renforcement du rôle du métier pour optimiser encore davantage la consommation des équipements de production.</i> 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)</p>
Agent.e des méthodes	<p>➤ 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</p>
Chargé.e de projets R&D / Responsable Bureau d'études	<p>➤ 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</p>
Responsable de production	<p>➤ 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&amp;D, commercial...)</p>

➤ *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
	<b>Ingénieur.e robotique / automatismes</b>	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.	
	<b>Analyste de données</b>	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).	
	<b>Expert.e cybersécurité</b>	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.	
	<b>Ingénieur.e systèmes</b>	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...)	
	<b>Responsable vente à distance</b>	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
	<b>Responsable éthique, diversité, inclusion, respect des cultures</b>	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.	
	<b>Responsable Rétro-logistique</b>	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).	
	<b>Responsable RSE / Développement durable</b>	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.	
	<b>Opérateur.trice de tri textile / cuir</b>	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...).	
	<b>Coordinateur.trice Analyse de Cycle de Vie (ACV)</b>	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.

# 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.



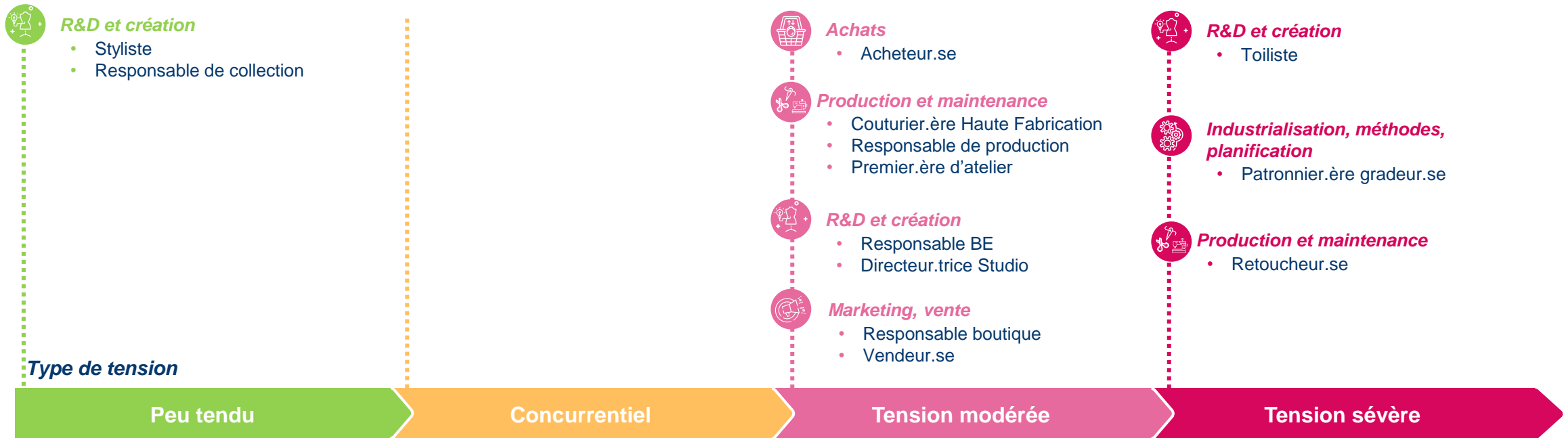
**Tension perçue** : niveau de tension perçue sur les métiers (remonté lors des entretiens).



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



# Synthèse des métiers en tension



Les métiers de la branche Couture Parisienne affichent des tensions importantes, à l'exception de deux métiers de la R&D et de la création. La forte spécificité des métiers (relation étroite entre le métier et les spécialités de formation requises pour l'exercer) constitue la principale source de tensions. A l'inverse, la pyramide des âges n'est pas un facteur particulier de tensions pour les métiers de la branche, sauf pour certains métiers spécifiques de l'atelier. Les tensions peuvent également être expliquées par une concurrence forte sur certains profils au sein de la branche ou avec d'autres branches industrielles.





# 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	○○●○	●	●	●	●	○	○	○	○	●	●
Directeur.trice studio	○○●○	●	●	●	●	○	○	○	○	●	●
Toiliste	○○○●	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●
Styliste	●○○○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Responsable de collection	●○○○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Responsable de production	○○●○	●	●	●	●	○	○	○	○	●	●



# 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
Patronnier.ère gradeur.se	●●●●●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Couturier.ère Haute Fabrication	●●●●○	●	○	●	○	●	○	●	●	●	●
Premier.ère d'atelier	●●●●○	●	○	●	●	○	●	●	●	●	●
Retoucheur.se	●●●●●	●	○	●	○	●	○	●	●	●	●
Contrôleur.se qualité / conformité	●●●●○	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●
Responsable boutique	●●●●○	●	●	●	●	○	●	●	○	○	●
Vendeur.se	●●●●○	●	●	●	○	●	○	○	○	○	●



# 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

# Les certifications du périmètre Couture Parisienne affichent un niveau de qualification globalement élevé

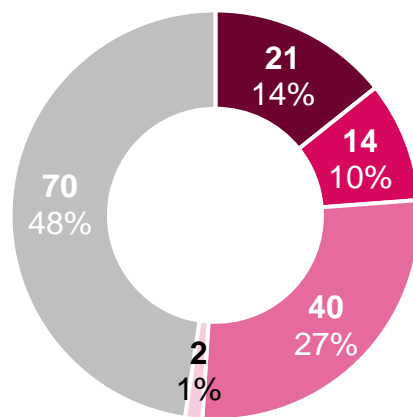


➤ **149 certifications permettant d'accéder aux métiers de la branche ont été identifiées.** Plus d'un quart de ces certifications sont des diplômes de l'Education Nationale (un grand nombre de diplômes de M.O.F. sont associés à cette branche).  
Le niveau de qualification moyen des certifications est élevé : hors certifications de niveau « 0 », 42% des certifications identifiées sont d'un niveau Bac+3 ou supérieur. La formation initiale et la VAE représentent les principales voies d'accès aux certifications : les deux tiers d'entre elles sont accessibles par ces voies. Moins de la moitié des certifications sont accessibles par contrat d'apprentissage.

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

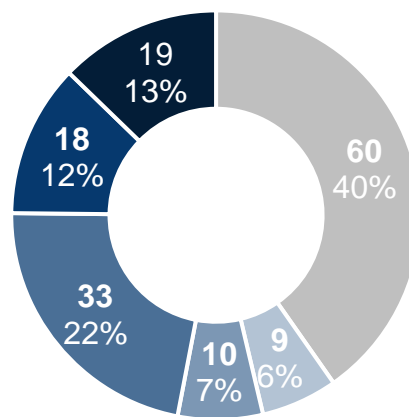
Nombre et % du total



- CQP / CQPi\*
- Diplômes de l'Educ. Nat.
- Diplômes du Ministère de l'Enseignement supérieur
- Titre pro.
- Autres

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

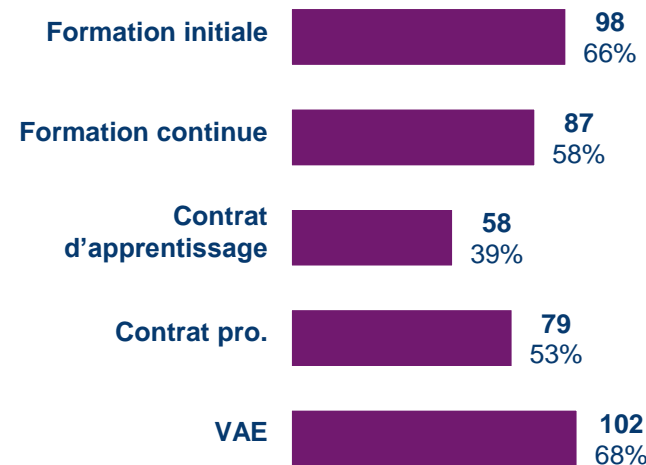
Nombre et % du total



- 0 (sans niveau)
- 3 (CAP, BEP)
- 4 (Bac.)
- 5 (Bac + 2)
- 6 (Bac + 3 / 4)
- 7-8 (master, doctorat)

## Répartition des certifications par voie d'accès

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

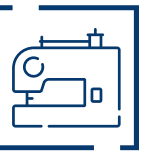


Note : pour certaines certifications, l'information sur l'accessibilité potentielle par une voie ou par une autre n'est pas disponible

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

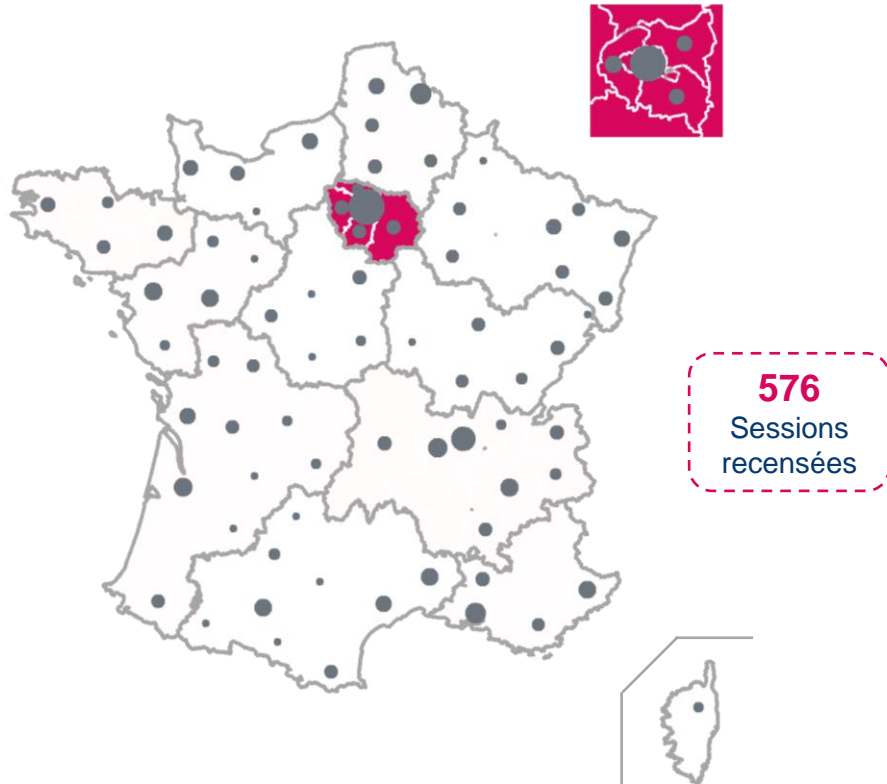
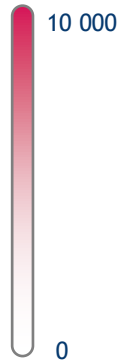


# Les sessions de formation aux métiers de la Couture parisienne sont concentrées en Ile-de-France, comme les effectifs de la branche

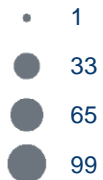


## Nombre de sessions de formation initiale offertes par département\*

Effectifs régionaux  
(nb de salariés)



Nombre de sessions



- Des sessions de formation initiale aux métiers de la Couture sont disponibles dans l'ensemble des régions métropolitaines et la quasi-totalité des départements du territoire. L'Île-de-France concentre la majorité des formations et des effectifs de la branche. 99 sessions de formation initiale sont disponibles dans la capitale.
- 145 sessions de formation initiale à la certification Bac Pro – Métiers de la mode sont proposées : c'est, en volume, la principale certification menant aux métiers de la branche. Le volume important de sessions de formation associées à cette certification explique en partie la présence de sessions de formation aux métiers de la branche sur l'ensemble du territoire.
- 12 certifications ne sont associées à aucune formation, principalement des « Autres titres inscrits sur demande ». Deux DMA (Costumier réalisateur et textiles et céramiques, option arts textiles) et deux BMA (spécialité art de la dentelle options aiguille et fuseaux) ne sont associés à aucune session de formation initiale.

Notes : (\*) Hors formations non spécifiques (c.f. liste en annexe)  
Sources : analyses BIPE d'après ONISEP

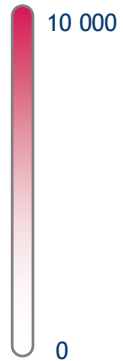


# Aucun CQP n'a été engagé par les entreprises de la branche Couture parisienne en 2020-2021

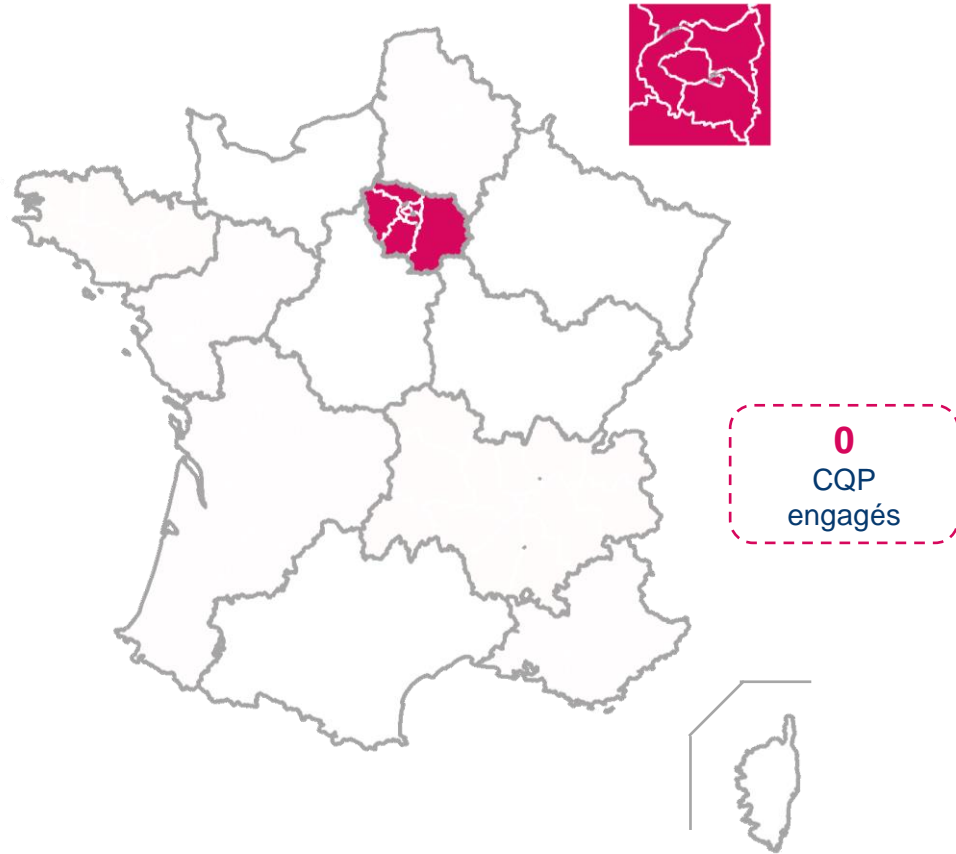


## Nombre de stagiaires - CQP 2020

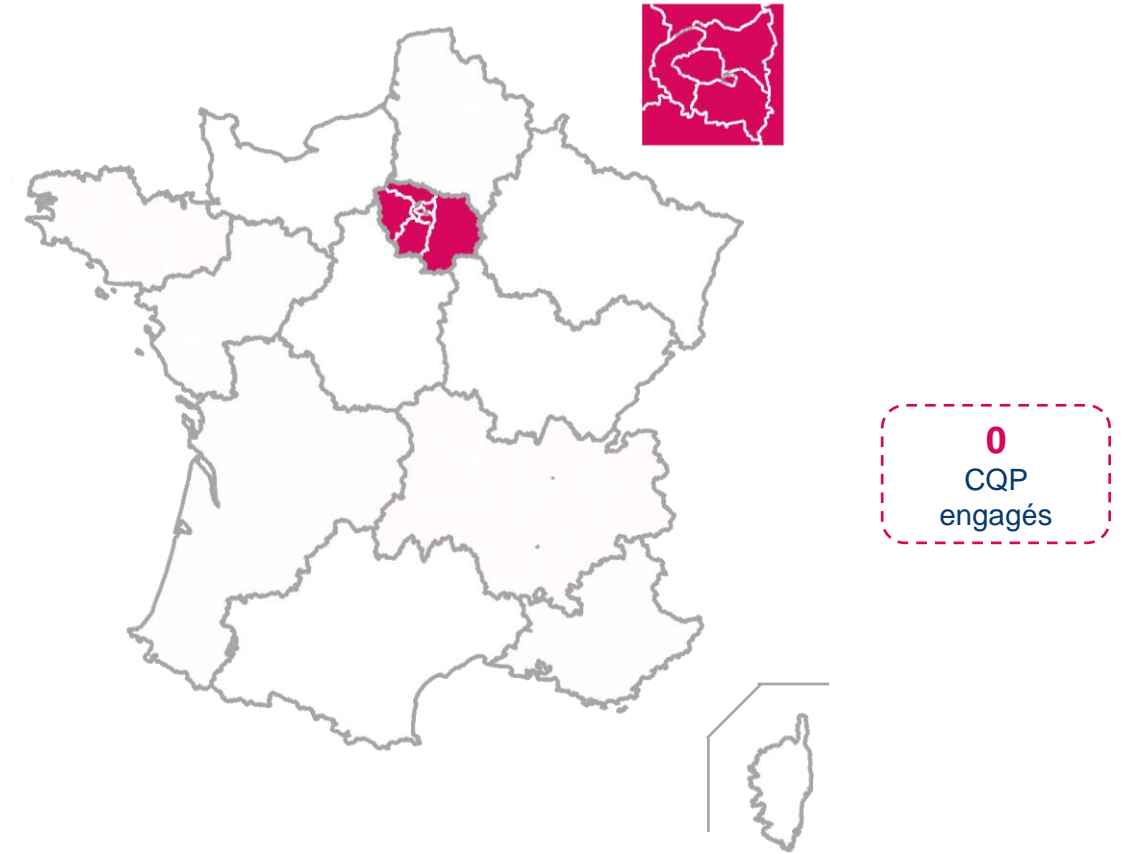
Effectifs régionaux  
(nb de salariés)



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 Couture 1/3



## Nombre de sessions de formation initiale offertes

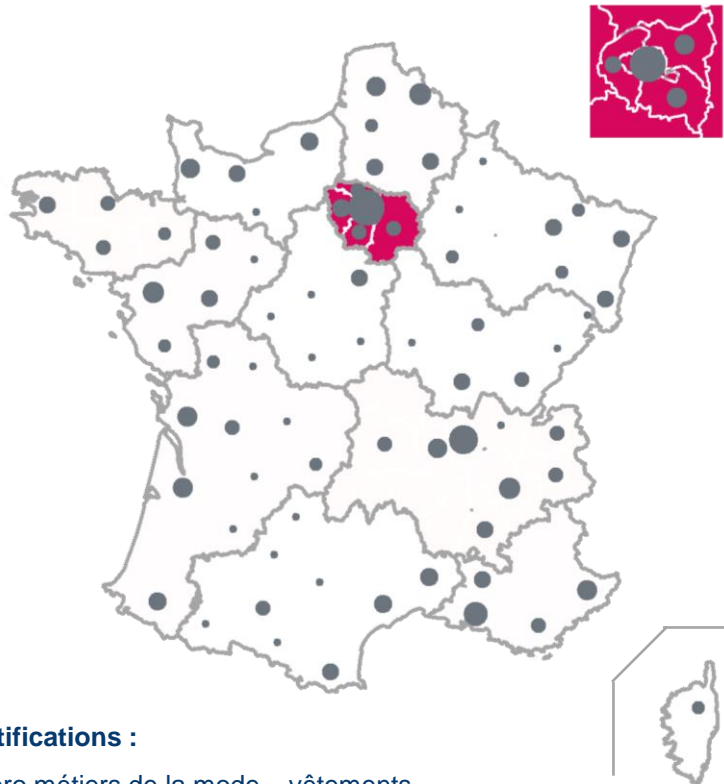
Effectifs régionaux  
(nb de salariés)



Nombre de sessions



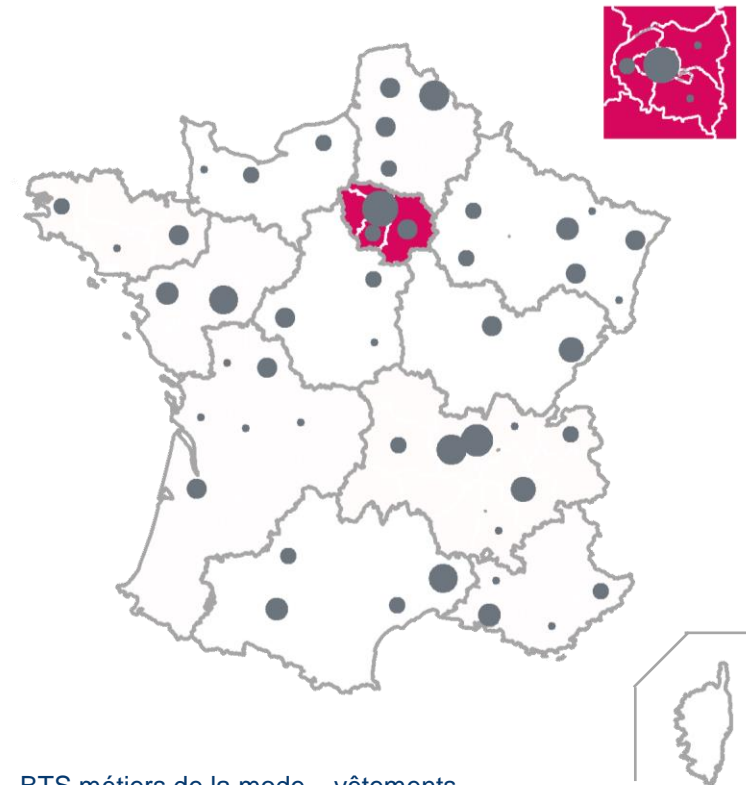
### Diplômes du Ministère de l'Éducation nationale



#### Principales certifications :

- Bac pro métiers de la mode – vêtements
- CAP métiers de la mode, vêtement flou
- DT métiers du spectacle option techniques de l'habillement

### Diplômes du Ministère de l'Enseignement Supérieur



- BTS métiers de la mode – vêtements
- Master mention design
- Licence pro mention métiers de la mode





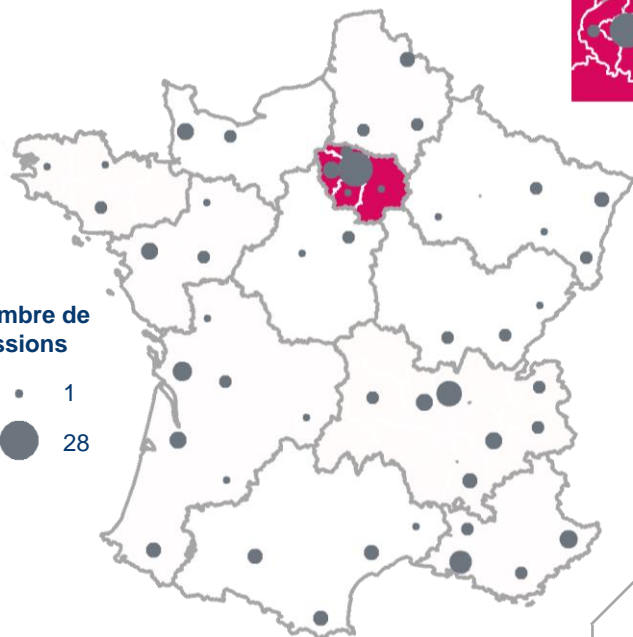
# Cartographie de la formation – Branche Couture 2/3



## Nombre de sessions de formation offertes par famille de métiers



### Métiers de la production et de la maintenance



Nombre de sessions

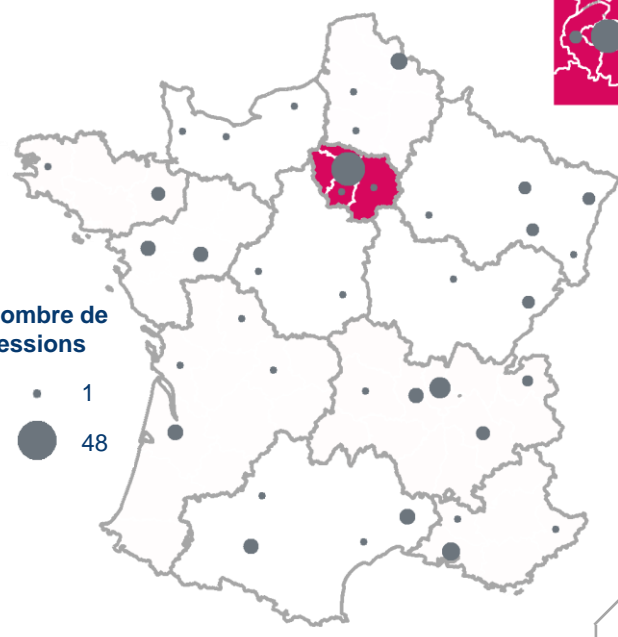


#### Principales certifications :

- CAP métiers de la mode, vêtement flou
- DT métiers du spectacle option techniques de l'habillement
- CAP métiers de la mode, vêtement tailleur



### Métiers de la R&D et de la création



Nombre de sessions

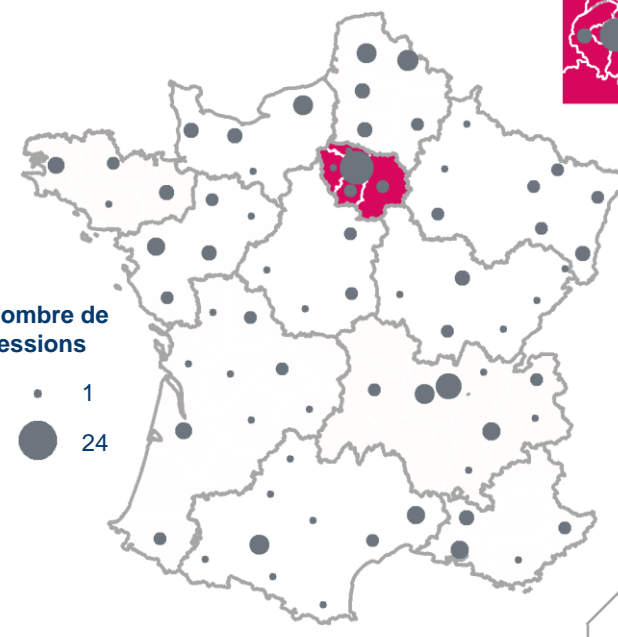


- BTS métiers de la mode – vêtements
- Master mention design
- Licence pro mention métiers de la mode

Effectifs régionaux  
(nb de salariés)



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



Nombre de sessions



- Bac pro métiers de la mode – vêtements
- BTS métiers de la mode – vêtements

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



# Cartographie de la formation – Branche Couture 3/3



## Nombre de sessions de formation offertes par famille de métiers

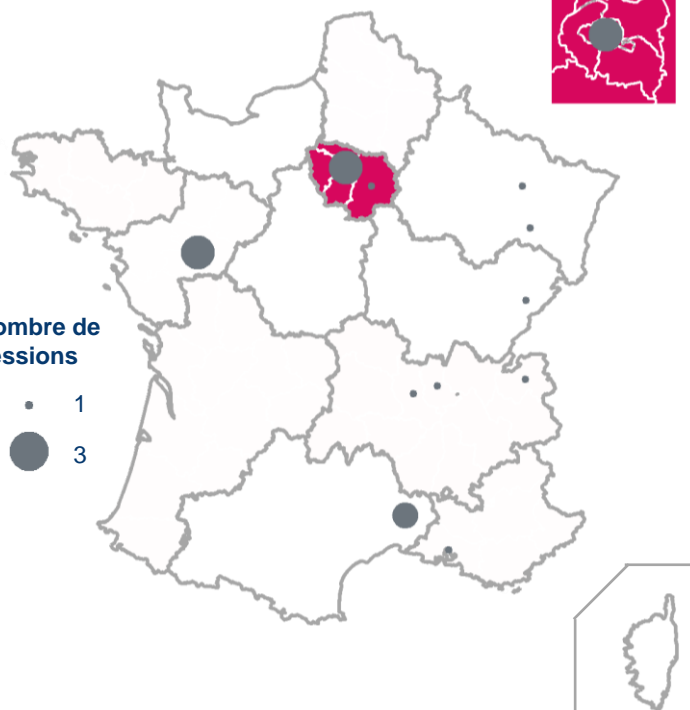


### Métiers de la logistique, la qualité, la conformité et l'environnement

Effectifs régionaux  
(nb de salariés)



Nombre de sessions



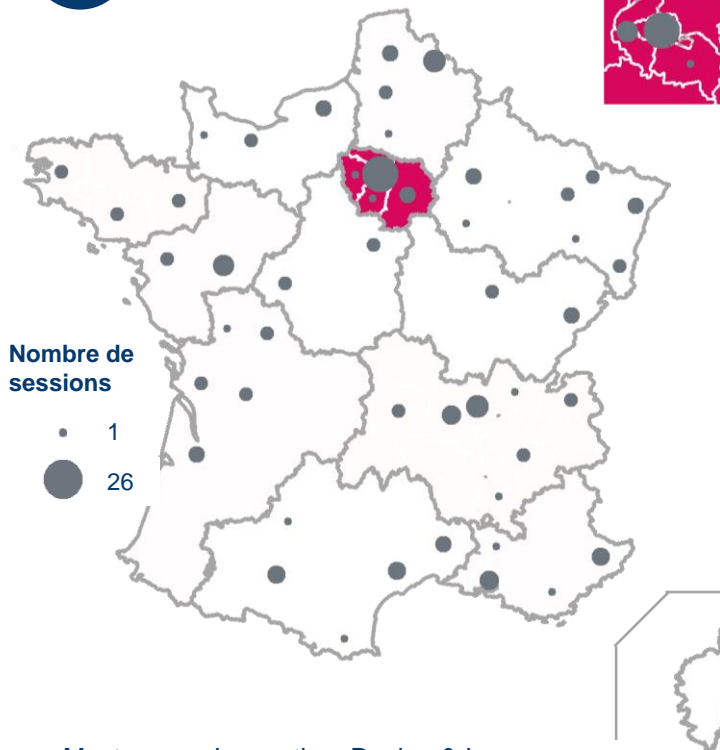
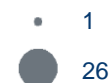
#### Principales certifications :

- Licence pro mention métiers de la mode



### Métiers du marketing et de la vente

Nombre de sessions



- Master pro - Innovation, Design & Luxe
- Titre - Bachelor Marketing de la Mode et du Luxe
- Licence pro mention métiers de la mode

*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

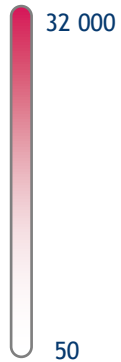
## Nombre de sessions de formation initiale offertes par département

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

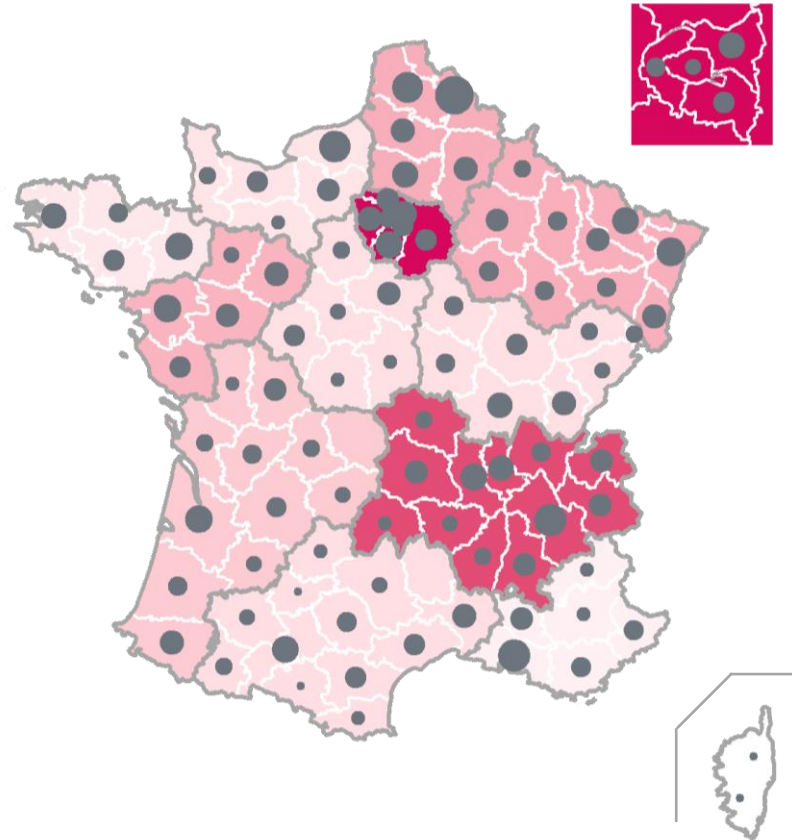
### Effectifs régionaux

(nb de salariés)

Périmètre : 6 branches professionnelles de l'étude



### 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.

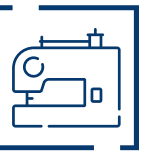








## Sur la base des fiches RNCP, évaluation qualitative de l'adéquation de l'offre de formation aux évolutions pressenties des métiers

	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contenu des formations peu adapté aux évolutions des métiers. Les programmes de formation doivent être complétés pour s'adapter à la mutation des métiers</li></ul>

*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.*

# Quelques certifications conduisant aux métiers de la Couture parisienne étudiés devront être adaptées pour répondre à l'évolution des compétences



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.
Responsable de collection		Les enjeux numériques occupent une place de premier plan dans les programmes de formation, répondant ainsi aux évolutions attendues du métier. Les enjeux liés à la transition écologique sont intégrés de façon plus limitée : une sensibilisation aux enjeux de développement durable de la Mode, aux solutions existantes pourrait permettre de compléter l'offre de formation.
Styliste		Mêmes constats que pour le métier Responsable de collection.
Directeur.trice studio		La formation aux enjeux et aux outils numériques est intégrée au programme de formation. Toutefois, les enjeux de développement durable ne sont pas ou peu abordés dans les programmes. Une formation aux enjeux environnementaux associés à la production, à l'écoconception et à la communication RSE de manière plus générale semblerait nécessaire.
Premier.ère d'atelier		Les certifications identifiées n'intègrent pas de volet managérial, bien que ces compétences soient à développer pour ce métier.
Toiliste		Les certifications identifiées n'intègrent pas toutes de module de formation à la CAO 3D, technologie fortement impactante pour le métier.

**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 Couture 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 les 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 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 les 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](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.

# 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 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

**C** Communiquer 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





# Détail des préconisations de l'Axe 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 3 (1/5)

## 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 (2/5)

### 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 (3/5)

## 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 (4/5)

## 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 cible

- Salariés
- Entreprises

### Pilotes

- Fédérations
- OPCO 2i

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

### AXE 3 : Adapter l'offre de formation

**M** Proposer des parcours de formation aux enjeux sociaux et sociétaux auxquels les entreprises de la branche sont particulièrement exposées (diversité, appropriation culturelle...)

Constats

- Les consommateurs accordent une importance croissante aux enjeux sociaux et sociétaux
- Certaines marques ont connu des « *bad buzz* » aux conséquences réputationnelles fortement négatives

Objectifs et modalités

- La recommandation vise à proposer des modules de sensibilisation des collaborateurs aux enjeux sociétaux auxquels les entreprises sont exposées. Ces modules traiteraient plus particulièrement des points de vigilance à prendre en compte et des solutions à apporter pour répondre aux attentes des consommateurs
- Ces modules de formation pourraient être mutualisés pour s'adresser aux entreprises de plusieurs branches professionnelles (lorsque les enjeux sont proches)

#### Publics cible

- Salariés

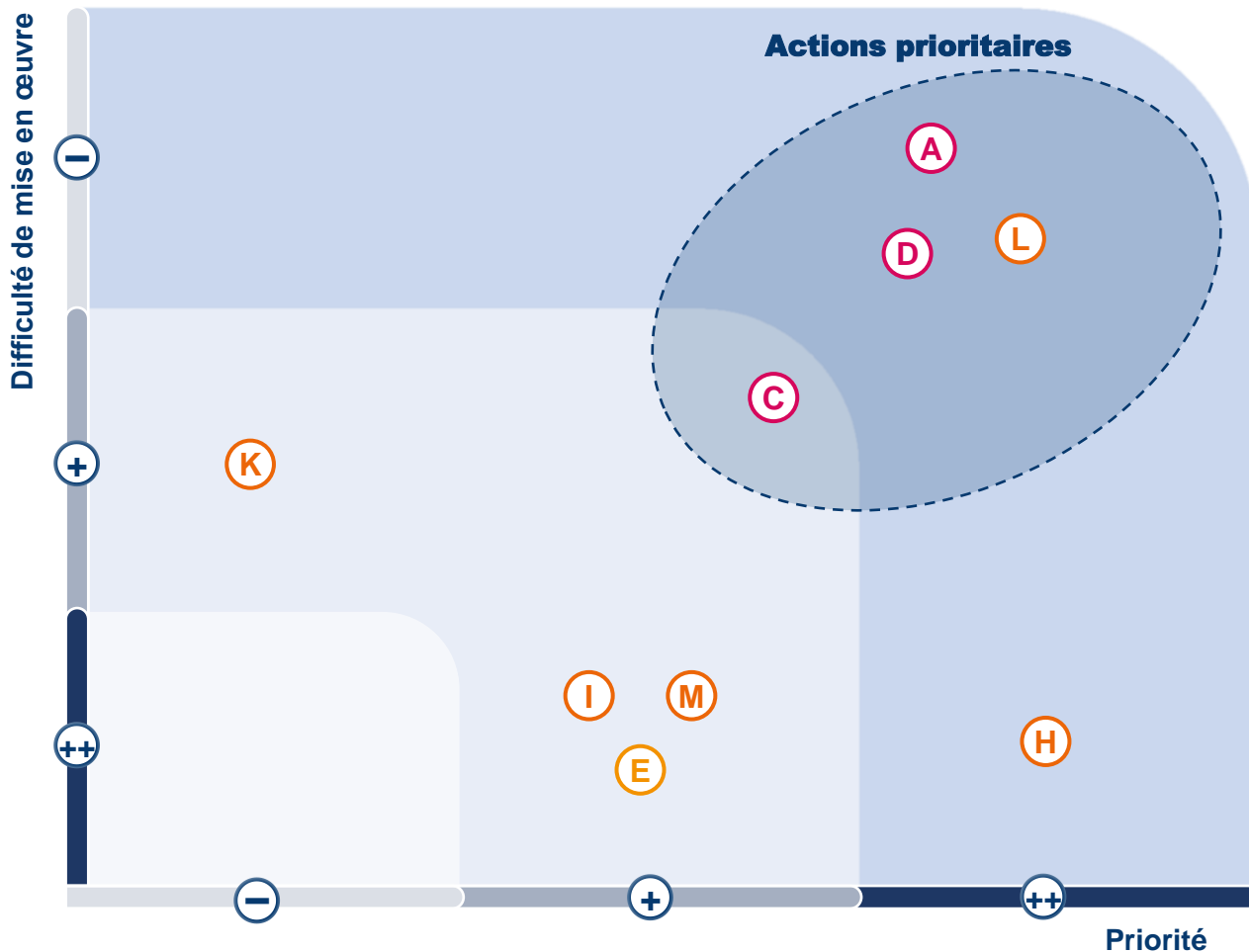
#### Pilotes

- Fédérations

# Recommandations et actions prioritaires pour la branche Couture parisienne



## Synthèse des préconisations par difficulté x priorité



## Préconisations retenues pour la branche

Faire connaître les métiers de la branche, leurs évolutions	<b>A</b> Renforcer la communication sur les métiers de la branche pour pallier les difficultés de recrutement
	<b>C</b> Communiquer sur la dimension patrimoniale des savoir-faire de la branche pour attirer les profils
	<b>D</b> Renforcer la communication sur les parcours de carrière envisageable au sein des entreprises de la branche (et en mobilité) pour attirer des profils
Structurer des démarches de branche	<b>E</b> Se doter d'outils de suivi des RH au niveau branche pour mieux anticiper les difficultés liées à la transmission des savoir faire, attirer les profils convoités par d'autres branches / secteurs, benchmarker les salaires et renforcer l'accompagnement des entreprises de la branche dans leur démarche de GEPP / GPEC
Adapter l'offre de formation	<b>H</b> S'assurer de l'intégration des enjeux de développement durable et du numérique dans l'ensemble des formations initiales
	<b>I</b> Proposer des modules de formation spécifiques aux compétences émergentes en formation continue (ACV, éco-conception, connaissance des enjeux environnementaux, surcyclage / upcycling...)
	<b>K</b> Développer le <i>mentorat inversé</i> pour répondre aux problématiques de transmission des savoir faire des métiers d'art et à la formation des salariés déjà en poste
	<b>L</b> Continuer à promouvoir l'AFEST pour certifier les compétences transmises par l'entreprise
	<b>M</b> Proposer des parcours de formation aux enjeux sociaux et sociétaux auxquels les entreprises de la branche sont particulièrement exposées (diversité, appropriation culturelle...)



# 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
<b>Contexte macro-économique mondial</b>	<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.	
<b>Commerce extérieur - Importations</b>	<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.	
<b>Evolution du taux de change</b>	<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	
<b>Evolution du pouvoir d'achat - France</b>	<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	
<b>Relations avec les partenaires de l'Union Européenne</b>	<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.	
<b>Flux touristiques</b>	<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.	
<b>Investissement et santé des entreprises (tous secteurs confondus) - France</b>	<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.	
<b>Contexte sanitaire</b>	<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
<b>Appétence pour le Made in France (MIF) - Clientèle française</b>	<b>Développement intensifié</b> : 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.	<b>Massification du MIF</b> : 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.	<b>Essoufflement du MIF</b> : 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.	
<b>Appétence pour le Made in France (MIF) - Clientèle étrangère</b>	<b>Développement intensifié</b> : 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.	<b>Statu quo</b> : 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.	<b>Déclin de la demande</b> : 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.	
<b>Demande des clients professionnels (BtoB et BtoG)</b>	<b>Élargissement des critères d'achat</b> : 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.	<b>Statu quo</b>	<b>Évolution de la demande</b> : la clientèle professionnelle durcit fortement ses exigences techniques sur les produits. De nouvelles exigences (réglementaires par exemple) modifient profondément la demande.	<b>Le critère économique prime</b> : les clients professionnels pondèrent davantage leurs choix sur le critère prix (économique).
<b>Attentes des nouvelles générations (génération Z) - Mode éthique et responsable</b>	<b>Hausse de la consommation</b> : la notion de "sobriété" ne prend pas, la consommation de masse est la règle.	<b>Consommation durable, sous certaines conditions</b> : les consommateurs sont prêts à acheter des produits durables et éthiques à condition qu'ils ne soient pas plus chers.	<b>Sobriété</b> : 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.	<b>Consommateurs activistes</b> : 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.
<b>Attentes des nouvelles générations (génération Z) - Style</b>	<b>Changements structurels des tendances de mode</b> : les vêtements, chaussures, articles de maroquinerie etc. sont désormais <i>gender neutral</i> , minimalistes, sportswear. Les consommateurs privilégient le confort avant tout. Essor de "athleisure wear" du sportswear et de l'outdoor.	<b>Essor des produits virtuels</b> : sous l'effet de l'essor des réseaux sociaux et des jeux vidéo, la demande en produits virtuels (ex. baskets virtuelles Gucci) devient "mainstream".	<b>Collections "haute fréquence"</b> : les consommateurs sont en recherche permanente de nouveauté, de nouvelles collections sortent à forte cadence.	<b>Ralentissement de la fréquence des collections</b> : les consommateurs stabilisent leurs goûts et achètent "fonctionnel". Les marques limitent leur offre à 2-3 collections par an.
<b>Seconde vie, durabilité et circularité</b>	<b>Recul de la seconde vie</b> : 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.	<b>Stagnation de la seconde vie</b> : la seconde vie continue de séduire les convaincus mais peine à convaincre les consommateurs réticents.	<b>Fort développement de la seconde vie</b> : 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.	<b>Développement de l'économie circulaire</b> : les entreprises s'engagent vers l'économie circulaire avec une stratégie intégrée sur les cycles de vie des produits.
<b>Développement du télétravail</b>	<b>Retour au bureau</b> : l'expérience "télétravail" pendant la période COVID ne prend pas. Les salariés retournent désormais au bureau, comme avant la pandémie.	<b>Le télétravail se normalise</b> : 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
<b>Relation entre les grandes maisons de luxe et l'amont</b>	<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	<b>Reconfiguration</b> : 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
<b>Accès aux matières premières vierges</b>	<b>Intensification de l'inadéquation entre l'offre et la demande de matières premières vierges</b> : pour certaines matières premières vierges, les entreprises rencontrent des difficultés croissantes d'approvisionnement (prix, qualité, quantité).	<b>Développement d'alternatives</b> : les matières premières "alternatives" se développent (tendance végétale, 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.	
<b>Accès aux matières premières recyclées</b>	<b>Développement du recyclage</b> : 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.	<b>Faible gisement de matières recyclées</b> : 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.		
<b>Traçabilité, transparence et authenticité</b>	<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.	<b>Exigence de traçabilité</b> : 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.	<b>Exigence de traçabilité difficile à satisfaire</b> : 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>
<b>Réglementation environnementale</b>	<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...)	<b>La réglementation s'intensifie au niveau français et européen</b> : 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.	<b>La réglementation s'intensifie au niveau français et européen</b> : 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.	<b>Divergences France-Europe</b> : la réglementation française se durcit tandis que la réglementation européenne n'évolue plus.
<b>Affichage environnemental</b>	<b>Affichage environnemental exigeant</b> : 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.	<b>Absence d'affichage environnemental européen</b> : 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.	<b>Absence d'affichage environnemental européen</b> : 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.	<b>Affiche environnemental peu exigeant</b> : 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
<b>Automatisation de la production</b>	<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...).	
<b>Numérisation de la conception</b>	<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...)		
<b>Qualité, hygiène, sécurité, environnement</b>	<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.	
<b>Attractivité des métiers, accès aux talents et rétention des employés</b>	<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.	
<b>Formation initiale et continue</b>	<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.	
<b>Innovation produits</b>	<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.
<b>Confection à la demande / personnalisation</b>	<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
<b>Contexte macro-économique mondial</b>	<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.	
<b>Commerce extérieur - Importations</b>	<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.	
<b>Evolution du taux de change</b>	<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	
<b>Evolution du pouvoir d'achat - France</b>	<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	
<b>Relations avec les partenaires de l'Union Européenne</b>	<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.	
<b>Flux touristiques</b>	<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.	
<b>Investissement et santé des entreprises (tous secteurs confondus) - France</b>	<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.	
<b>Contexte sanitaire</b>	<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
<b>Appétence pour le Made in France (MIF) - Clientèle française</b>	<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.	
<b>Appétence pour le Made in France (MIF) - Clientèle étrangère</b>	<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.	
<b>Demande des clients professionnels (BtoB et BtoG)</b>	<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).
<b>Attentes des nouvelles générations (génération Z) - Mode éthique et responsable</b>	<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.
<b>Attentes des nouvelles générations (génération Z) - Style</b>	<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 vidéo, 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.
<b>Seconde vie, durabilité et circularité</b>	<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.
<b>Développement du télétravail</b>	<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
<b>Relation entre les grandes maisons de luxe et l'amont</b>	<u>Statu quo</u> : les grandes maisons de luxe continuent d'internaliser partiellement l'amont	<b>Intensification</b> : 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)	<b>Eloignement</b> : les grandes maisons de luxe distendent leurs relations avec les fournisseurs/sous-traitants/façonniers français, les laissant plus autonomes mais aussi plus vulnérables	<b>Reconfiguration</b> : 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
<b>Accès aux matières premières vierges</b>	<b>Intensification de l'inadéquation entre l'offre et la demande de matières premières vierges</b> : pour certaines matières premières vierges, les entreprises rencontrent des difficultés croissantes d'approvisionnement (prix, qualité, quantité).	<b>Développement d'alternatives</b> : 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.	
<b>Accès aux matières premières recyclées</b>	<b>Développement du recyclage</b> : 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.	<b>Faible gisement de matières recyclées</b> : 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.		
<b>Traçabilité, transparence et authenticité</b>	<b>Croissance de la contrefaçon</b> : 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.	<b>Exigence de traçabilité</b> : 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	<b>Exigence de traçabilité difficile à satisfaire</b> : 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>
<b>Réglementation environnementale</b>	<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...)	<b>La réglementation s'intensifie au niveau français et européen</b> : 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.	<b>La réglementation s'intensifie au niveau français et européen</b> : 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.	<b>Divergences France-Europe</b> : la réglementation française se durcit tandis que la réglementation européenne n'évolue plus.
<b>Affichage environnemental</b>	<b>Affichage environnemental exigeant</b> : 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.	<b>Absence d'affichage environnemental européen</b> : 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.	<b>Absence d'affichage environnemental européen</b> : 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.	<b>Affiche environnemental peu exigeant</b> : 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
<b>Automatisation de la production</b>	<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...).	
<b>Numérisation de la conception</b>	<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...)		
<b>Qualité, hygiène, sécurité, environnement</b>	<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.	
<b>Attractivité des métiers, accès aux talents et rétention des employés</b>	<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.	
<b>Formation initiale et continue</b>	<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.	
<b>Innovation produits</b>	<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.
<b>Confection à la demande / personnalisation</b>	<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
<b>Contexte macro-économique mondial</b>	<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.	<b>Faible croissance</b> : 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.	
<b>Commerce extérieur - Importations</b>	<u>Un monde libre-échangiste</u> : le commerce mondial est très ouvert et fluide, réduction du protectionnisme	<u>Statu quo</u>	<b>Difficultés d'approvisionnement</b> : 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.	
<b>Evolution du taux de change</b>	<u>Affaiblissement</u> de l'Euro face aux autres devises	<u>Stabilité</u> du change	<b>Renforcement</b> de l'Euro face aux autres devises, renchérissement du prix relatif des biens produits en France	
<b>Evolution du pouvoir d'achat - France</b>	<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	<b>Pouvoir d'achat en baisse</b> : recul du pouvoir d'achat des ménages, en lien avec une hausse des salaires ne parvenant pas à compenser la hausse des prix	
<b>Relations avec les partenaires de l'Union Européenne</b>	<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>	<b>Une Europe fragilisée</b> : éclatement de l'Union Européenne, fermeture des frontières européennes - les flux de personnes et de marchandises intra UE se réduisent en conséquence.	
<b>Flux touristiques</b>	<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.	<b>Recul du tourisme international</b> : 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.	
<b>Investissement et santé des entreprises (tous secteurs confondus) - France</b>	<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.	<b>Faible investissement</b> : le contexte économique est morose pour les entreprises. Leurs marges sont contraintes, réduisant ainsi leur capacité d'investissement. L'emploi est stabilisé.	<b>Des entreprises fragilisées</b> : les entreprises françaises connaissent des difficultés conjoncturelles ou structurelles. Des vagues de défaillances d'entreprises s'enchainent, l'emploi recule.	
<b>Contexte sanitaire</b>	<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>	<b>Aggravation de la situation sanitaire</b> : 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
<b>Appétence pour le Made in France (MIF) - Clientèle française</b>	<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.	/
<b>Appétence pour le Made in France (MIF) - Clientèle étrangère</b>	<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.	/
<b>Demande des clients professionnels (BtoB et BtoG)</b>	<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).
<b>Attentes des nouvelles générations (génération Z) - Mode éthique et responsable</b>	<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 l'inclusion (dimensions ethniques et problématiques de genre), le bien-être animal, etc. Par leur choix de consommation, ils affirment leurs valeurs.
<b>Attentes des nouvelles générations (génération Z) - Style</b>	<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 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.
<b>Seconde vie, durabilité et circularité</b>	<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.
<b>Développement du télétravail</b>	<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
<b>Relation entre les grandes maisons de luxe et l'amont</b>	<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
<b>Accès aux matières premières vierges</b>	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.	
<b>Accès aux matières premières recyclées</b>	<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.		
<b>Traçabilité, transparence et authenticité</b>	<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>
<b>Réglementation environnementale</b>	<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.
<b>Affichage environnemental</b>	<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
<b>Automatisation de la production</b>	<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	<b>Faible automatisation</b> : 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...).	
<b>Numérisation de la conception</b>	<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...)	<b>Faible numérisation</b> : la conception peine à se numériser (difficultés techniques et technologiques, faiblesse de l'investissement, difficulté à trouver les compétences...)		
<b>Qualité, hygiène, sécurité, environnement</b>	<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.	
<b>Attractivité des métiers, accès aux talents et rétention des employés</b>	<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.	
<b>Formation initiale et continue</b>	<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.	
<b>Innovation produits</b>	<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.	<b>Faible innovation en France</b> : les entreprises des branches peinent à innover. D'autres acteurs étrangers proposent en revanche de nouveaux produits, plus ou moins rupturistes.	<b>Faible innovation</b> : l'ensemble des entreprises peine à innover. Les nouvelles matières et technologies ne satisfont pas les attentes, la R&D est peu dynamique.
<b>Confection à la demande / personnalisation</b>	<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 croît 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
<b>Contexte macro-économique mondial</b>	<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.	
<b>Commerce extérieur - Importations</b>	<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.	
<b>Evolution du taux de change</b>	<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	
<b>Evolution du pouvoir d'achat - France</b>	<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	
<b>Relations avec les partenaires de l'Union Européenne</b>	<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.	
<b>Flux touristiques</b>	<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.	
<b>Investissement et santé des entreprises (tous secteurs confondus) - France</b>	<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.	
<b>Contexte sanitaire</b>	<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
<b>Appétence pour le Made in France (MIF) - Clientèle française</b>	<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.	
<b>Appétence pour le Made in France (MIF) - Clientèle étrangère</b>	<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.	
<b>Demande des clients professionnels (BtoB et BtoG)</b>	<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).
<b>Attentes des nouvelles générations (génération Z) - Mode éthique et responsable</b>	<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.
<b>Attentes des nouvelles générations (génération Z) - Style</b>	<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.
<b>Seconde vie, durabilité et circularité</b>	<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.
<b>Développement du télétravail</b>	<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
<b>Relation entre les grandes maisons de luxe et l'amont</b>	<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
<b>Accès aux matières premières vierges</b>	<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.	
<b>Accès aux matières premières recyclées</b>	<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.		
<b>Traçabilité, transparence et authenticité</b>	<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 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 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>
<b>Réglementation environnementale</b>	<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.
<b>Affichage environnemental</b>	<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
<b>Automatisation de la production</b>	<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.).	
<b>Numérisation de la conception</b>	<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.).		
<b>Qualité, hygiène, sécurité, environnement</b>	<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.	
<b>Attractivité des métiers, accès aux talents et rétention des employés</b>	<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.	
<b>Formation initiale et continue</b>	<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.	
<b>Innovation produits</b>	<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.
<b>Confection à la demande / personnalisation</b>	<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 Couture (1/5)

## Certifications accessibles en Formation Initiale



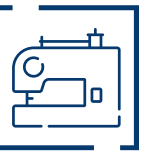
Intitulé de la certification	Type de certification	Nb. De sessions (FI)
CAP plumassière	Certificat d'aptitude professionnelle	1
CAP fourrure	Certificat d'aptitude professionnelle	2
CAP arts de la broderie dominante broderie automatisée	Certificat d'aptitude professionnelle	6
CAP métiers de la mode, vêtement tailleur	Certificat d'aptitude professionnelle	14
CAP métiers de la mode, vêtement flou	Certificat d'aptitude professionnelle	83
CAP métiers de la mode : chapelier-modiste	Certificat d'aptitude professionnelle	5
CAP vêtement de peau	Certificat d'aptitude professionnelle	3
MC essayage-retouche-vente	Mention complémentaire (de niveau 3)	10
Bac pro métiers de la mode - vêtements	Baccalauréat professionnel	145
Bac techno - STD2A sciences et technologies du design et des arts appliqués	Baccalauréats technologiques	109
BMA spécialité broderie	Brevet des métiers d'art	4
BMA spécialité art de la dentelle option aiguille	Brevet des métiers d'art	0
BMA spécialité art de la dentelle option fuseaux	Brevet des métiers d'art	0
BP vêtement sur mesure option C : couture flou	Brevet professionnel (Education nationale)	1
BP vêtement sur mesure option A : tailleur dame	Brevet professionnel (Education nationale)	1
BP vêtement sur mesure option B : tailleur homme	Brevet professionnel (Education nationale)	1
DT métiers du spectacle option techniques de l'habillement	Diplôme de technicien	15
Modéliste international du vêtement	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 5)	1
Technicien de bureau d'études en lingerie-corsetterie et balnéaire	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 5)	1
Modéliste en prêt-à-porter femme	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 5)	1
Styliste modéliste	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 5)	1
Styliste modéliste créateur de mode	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 5)	1
Modéliste	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 5)	2
Styliste de mode	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 5)	1
Modéliste	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 5)	2
BTS métiers de la mode - vêtements	Brevet de technicien supérieur	35
BTS innovation textile option A : structures	Brevet de technicien supérieur	2
BTS innovation textile option B : traitements	Brevet de technicien supérieur	1
BTS - Maintenance des systèmes	Brevets Techniciens Supérieurs	233
DMA costumier réalisateur	Diplôme des métiers d'art	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.





# Certifications menant aux métiers de la branche Couture (2/5)

## Certifications accessibles en Formation Initiale

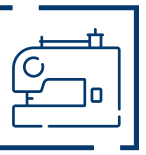
Intitulé de la certification	Type de certification	Nb. De sessions (FI)
DMA textiles et céramiques option arts textiles	Diplôme des métiers d'art	0
FCIL - Techniques Spécifiques Haute Couture	Formations Initiatives Locales	1
FCIL - Art et Couture	Formations Initiatives Locales	1
Titre - Bachelor luxe	Titres	13
Styliste - créateur	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 6)	0
Styliste designer de modes	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 6)	2
Responsable marketing et design de mode	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 6)	0
Modéliste / artisan-créateur	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 6)	0
Chef de produit pour les entreprises de mode et d'habillement	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 6)	1
Bachelor Modéliste concepteur	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 6)	1
Styliste de mode	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 6)	1
Chef de produits mode et textile	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 6)	1
Designer créateur de produit de 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
Styliste designer	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 6)	1
Modéliste créateur en bureau d'études	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 6)	1
Bachelor of Arts in Fashion Design	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 6)	1
Responsable de la stratégie marketing et commerciale de mode	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 6)	0
Chef de produits textiles mode cuir	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 6)	2
DN MADE mention mode	Diplôme national des métiers d'art et du design	11
Licence pro mention métiers de la mode	Licence professionnelle	14
Titre - Bachelor Marketing de la Mode et du Luxe	Titres	26
Master spé - E-Business Manager (MBA)	Autre certification (bac + 5 et plus)	1
Master spé - Luxury Brand Management (english)	Autre certification (bac + 5 et plus)	2
Master spé - Luxury Brand Marketing and International Management (MBA)	Autre certification (bac + 5 et plus)	1
Diplôme de designer textile de l'ENSCI	Autre certification de niveau 7	1
Master of Arts in Fashion Design - Pathways in Accessory Design, Fashion Design, Knitwear Design, Fashion Image	Autre certification de niveau 7	1
Mode et matière	Autre certification de niveau 7	1
Directeur-directrice de la création	Autre certification de niveau 7	1
Manager de projet d'innovation (MS)	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 7)	1

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



# Certifications menant aux métiers de la branche Couture (3/5)

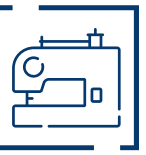
## Certifications accessibles en Formation Initiale



Intitulé de la certification	Type de certification	Nb. De sessions (FI)
Manager international en industries du luxe et de la mode	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 7)	0
Manager du développement des produits de mode	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 7)	1
Directeur de collection	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 7)	0
Expert du développement et de l'industrialisation de produits de mode et d'habillement	Autre titre inscrit sur demande au RNCP (niveau 7)	1
Diplôme de manager mode et luxe	Diplôme d'école de commerce (bac + 5)	0
DSAA design mention mode	Diplôme supérieur des arts appliqués	4
Master mention design	Master	18
Master mention mode	Master	2
Master pro - Innovation, Design & Luxe	Master	63
Doctorat textile, habillement, mode	Doctorat	0
Bachelor of science management de la mode et des industries créatives	Autre certification (bac + 3 et 4)	1
Master of Science in International Fashion & Luxury Management	Autre certification (bac + 5 et plus)	1

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





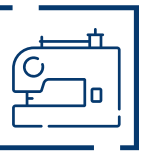
# Certifications menant aux métiers de la branche Couture (4/5)

## Certifications non accessibles via la formation initiale\*

Intitulé de la certification	Type de certification
CQPI technicien(ne) de maintenance industrielle	Certificat de qualification professionnelle inter-branches
Titre professionnel couturier en atelier mode et luxe	Titre professionnel (TP de niveau 3)
Titre professionnel couturier retoucheur	Titre professionnel (TP de niveau 4)
Titre - Créateur de Mode en lingerie-corseterie	Titres
Titre - Programme intensif en stylisme et modélisme	Titres
Un des meilleurs ouvriers de France groupe IX métiers du vêtement classe 1 modiste	Un des meilleurs ouvriers de France
Un des meilleurs ouvriers de France groupe IX métiers du vêtement classe 2 tailleur homme-tailleuse homme	Un des meilleurs ouvriers de France
Un des meilleurs ouvriers de France groupe IX métiers du vêtement classe 4 prêt-à-porter couture jour	Un des meilleurs ouvriers de France
Un des meilleurs ouvriers de France groupe IX métiers du vêtement classe 5 prêt-à-porter flou robe du soir	Un des meilleurs ouvriers de France
Un des meilleurs ouvriers de France groupe X métiers des accessoires du vêtement et de la beauté classe 1 dentelles option 1 dentelles aux fuseaux (Cluny, craponne, Bayeux, duchesse, torchon)	Un des meilleurs ouvriers de France
Un des meilleurs ouvriers de France groupe X métiers des accessoires du vêtement et de la beauté classe 1 dentelles option 2 dentelles à l'aiguille (types Alençon, Argentan)	Un des meilleurs ouvriers de France
Un des meilleurs ouvriers de France groupe X métiers des accessoires du vêtement et de la beauté classe 1 dentelles option 3 dentelles mixtes (Luxeuil)	Un des meilleurs ouvriers de France
Un des meilleurs ouvriers de France groupe X métiers des accessoires du vêtement et de la beauté classe 1 dentelles option 4 dentelles au crochet (type crochet irlandais, type guipure d'Irlande)	Un des meilleurs ouvriers de France
Un des meilleurs ouvriers de France groupe X métiers des accessoires du vêtement et de la beauté classe 2 broderie main option 1 beauvais	Un des meilleurs ouvriers de France
Un des meilleurs ouvriers de France groupe X métiers des accessoires du vêtement et de la beauté classe 2 broderie main option 2 ajourage	Un des meilleurs ouvriers de France
Un des meilleurs ouvriers de France groupe X métiers des accessoires du vêtement et de la beauté classe 2 broderie main option 3 broderie couleur	Un des meilleurs ouvriers de France
Un des meilleurs ouvriers de France groupe X métiers des accessoires du vêtement et de la beauté classe 2 broderie main option 4 broderie blanche	Un des meilleurs ouvriers de France
Un des meilleurs ouvriers de France groupe X métiers des accessoires du vêtement et de la beauté classe 2 broderie main option 5 broderie or	Un des meilleurs ouvriers de France
Un des meilleurs ouvriers de France groupe X métiers des accessoires du vêtement et de la beauté classe 2 broderie main option 6 broderie haute couture	Un des meilleurs ouvriers de France
Mastère Directeur(trice) du développement des produits de mode et luxe	Titres

Notes : les lignes grisées correspondent aux certifications « non cœur », exclues de l'analyse cartographique.; (\*) dont information non disponible dans les bases de données utilisées





# Certifications menant aux métiers de la branche Couture (5/5)

## Certifications non accessibles via la formation initiale\*

Intitulé de la certification	Type de certification
CQP régleur de machines de production	Certificat de qualification professionnelle
CQP opérateur multipostes en confection	Certificat de qualification professionnelle
CQP monteur prototypiste en confection	Certificat de qualification professionnelle
CQP coupeur matières en confection	Certificat de qualification professionnelle
CQP opérateur(trice) confection main	Certificat de qualification professionnelle
CQP responsable de production industries mode et textile	Certificat de qualification professionnelle
CQP agent des méthodes - conception mode et textile	Certificat de qualification professionnelle
CQP agent des méthodes - industrialisation mode et textile	Certificat de qualification professionnelle
CQP opérateur en confection	Certificat de qualification professionnelle
CQP modéliste industriel	Certificat de qualification professionnelle
CQPI vendeur(euse) conseil à distance	Certificat de qualification professionnelle inter-branches
CQPI vendeur(euse) conseil en magasin	Certificat de qualification professionnelle inter-branches
CQPI agent logistique	Certificat de qualification professionnelle inter-branches
CQPI opérateur(trice) qualité	Certificat de qualification professionnelle inter-branches
CQPI technicien(ne) de la qualité	Certificat de qualification professionnelle inter-branches
CQPI conducteur(trice) d'équipements industriels	Certificat de qualification professionnelle inter-branches
CQPI animateur(trice) d'équipe - domaine industriel	Certificat de qualification professionnelle inter-branches
CQPI technico-commercial(e) - domaine industriel	Certificat de qualification professionnelle inter-branches
CQPI animateur(trice) d'équipe - domaine services	Certificat de qualification professionnelle inter-branches
CQPI opérateur(trice) de maintenance industrielle	Certificat de qualification professionnelle inter-branches

Notes : les lignes grisées correspondent aux certifications « non cœur », exclues de l'analyse cartographique.; (\*) dont information non disponible dans les bases de données utilisées





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