

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

Rapport final interbranche – Juin 2023

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



# 01

## **01. Objectifs et méthodologie**

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

# Objectifs de la mission

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

## La mission devait :

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

## La mission s'est articulée autour de trois étapes :

①

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

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

②

### Impacts métiers / compétences des scénarios prospectifs

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

③

### Recommandations opérationnelles

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



# Présentation de la méthodologie de l'étude

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

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

### Méthodologie

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

### Principaux livrables

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



## Phase 2 : identification des incidences Métiers / compétences des scénarios

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

### Méthodologie

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

### Principaux livrables

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



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

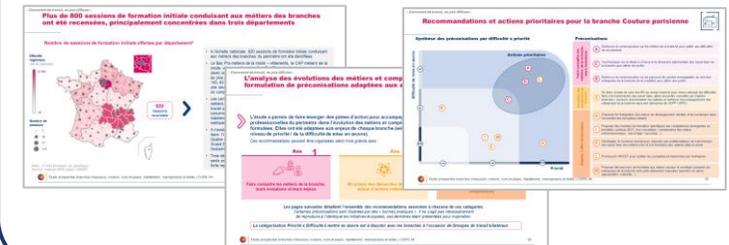
**Objectifs de la phase 3 :** la phase 3 a permis de dresser une cartographie des certifications conduisant aux métiers des branches et d'en identifier la répartition sur le territoire. Cette phase visait également à identifier les actions à mettre en œuvre pour répondre aux enjeux issus des phases 1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

### Méthodologie

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

### Principaux livrables

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



# Légende des pictogrammes utilisés pour désigner les branches professionnelles du périmètre de l'étude



**Textile**



**Habillement**



**Couture Parisienne**



**Cuir et peaux**



**Maroquinerie**



**Chaussure et articles chaussants**

# 02

01. Objectifs et méthodologie

**02. Segmentation des branches et facteurs impactant l'activité**

03. Scénarios prospectifs

04. Impacts métiers / compétences des scénarios

05. Cartographie de la formation

06. Préconisations et plan d'action

07. Annexes



# Segmentation de la branche professionnelle Textile (1/3)

## Une branche complexe, diverse et très ramifiée : introduction

Textile

### Economie :

- CA de 13Md € en 2018\*
- Plus de 95% des produits de textiles d'habillement et de linge de maison consommés en France sont importés
- 70% du CA de la filière textile française est destinée à l'export

### Emplois

- 60 900 salariés en 2018\* ;
- La structure des emplois a fortement évolué : aujourd'hui la part des ouvriers est de 52% et de 17% pour les ingénieurs (contre respectivement 60% et 9% il y a 20 ans) ;
- Les activités du tissage et du tricotage restent les plus implantées (55% des salariés de la branche en 2018).

### Organisation de la branche

- Environ 90% des entreprises du segment sont des TPE et PME ;
- Le textile est une industrie de sous-traitance : très orientée B2B ou B2G et parfois B2C.

### Organisation du travail, technologie et savoir-faire

- Peu de production de fibres en France à l'exception du lin ;
- Forte hausse des coûts des approvisionnements les dernières années (transports : +30%, matières premières: +10-15% et énergie, colorants et produits auxiliaires de teinture: +30%) que le segment doit répercuter sur ses clients, d'où des augmentations de prix ;
- 50% des tissus fabriqués en France sont à base de fibres synthétiques (polyester et polyamide) ;
- D'après une étude de 2006 de la DGE sur les textiles techniques, la filière textile technique dépose de nombreux brevets (relatifs notamment aux traitements chimiques des textiles et aux procédés de mise en œuvre des fils ou fibres)
- Enjeux de développement durable d'ici 5 ans : développement de matériaux biosourcés, recyclage des chutes pendant le process de fabrication et de la recyclabilité des produits. Le sourcing durable (développement du coton bio notamment) est un enjeu pour l'ensemble de la filière, qui se heurte à des difficultés d'approvisionnement.
- Si des structures de formation restent présentes en France\*, beaucoup ont fermé au cours du temps, ce qui crée de grandes difficultés de transmission des savoir-faire. A l'heure actuelle, ce sont les entreprises qui ont le rôle le plus moteur.

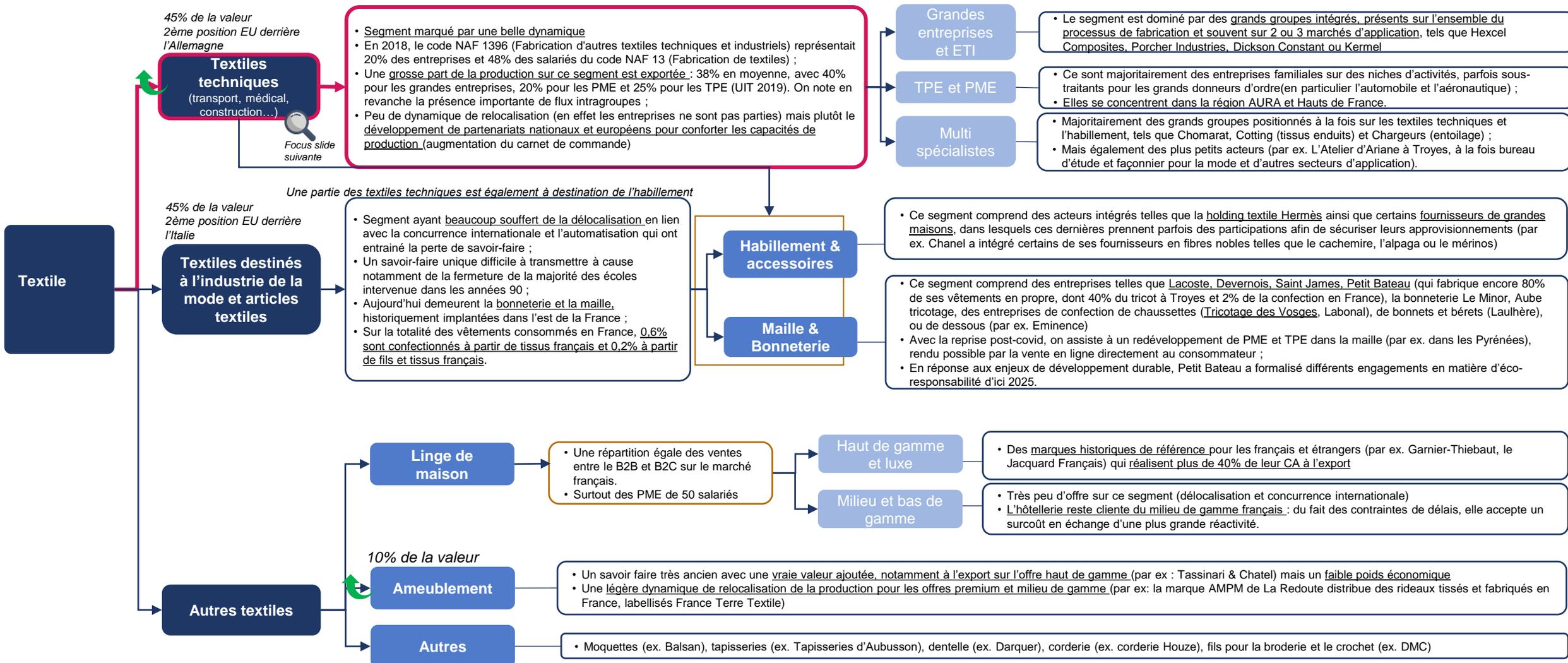
\*On peut citer l'IFM (au niveau national et international), la Fédération de la Maille et l'IFTH, qui a vocation à être redynamisé (tous deux opérant au niveau national), l'ENSAIT et Informa (région Hauts de France), et Maya Campus (région Auvergne Rhône-Alpes) qui regroupe trois organismes de la formation : Créatech, Cépitra et le CFA Textile régional.

\*Chiffres 2018 du panorama de branche 2020, OPCO2i Sources : Panoramas 2020 des branches professionnelles par OPCO2i, publications de Techtera, rapport d'activité 2019 de l'UIT, publications de l'IFM, INSEE enquête ESANE 2018, presse, entretiens avec les experts des branches, analyses BIPE



# Segmentation de la branche professionnelle Textile (2/3)

## Une branche complexe, diverse et très ramifiée : panorama



Sources : Panoramas 2020 des branches professionnelles par OPCO2i, publications de Techtera, rapport d'activité 2019 de l'UIT, publications de l'IFM, INSEE enquête ESANE 2018, presse, entretiens avec les experts des branches, analyses BIPE



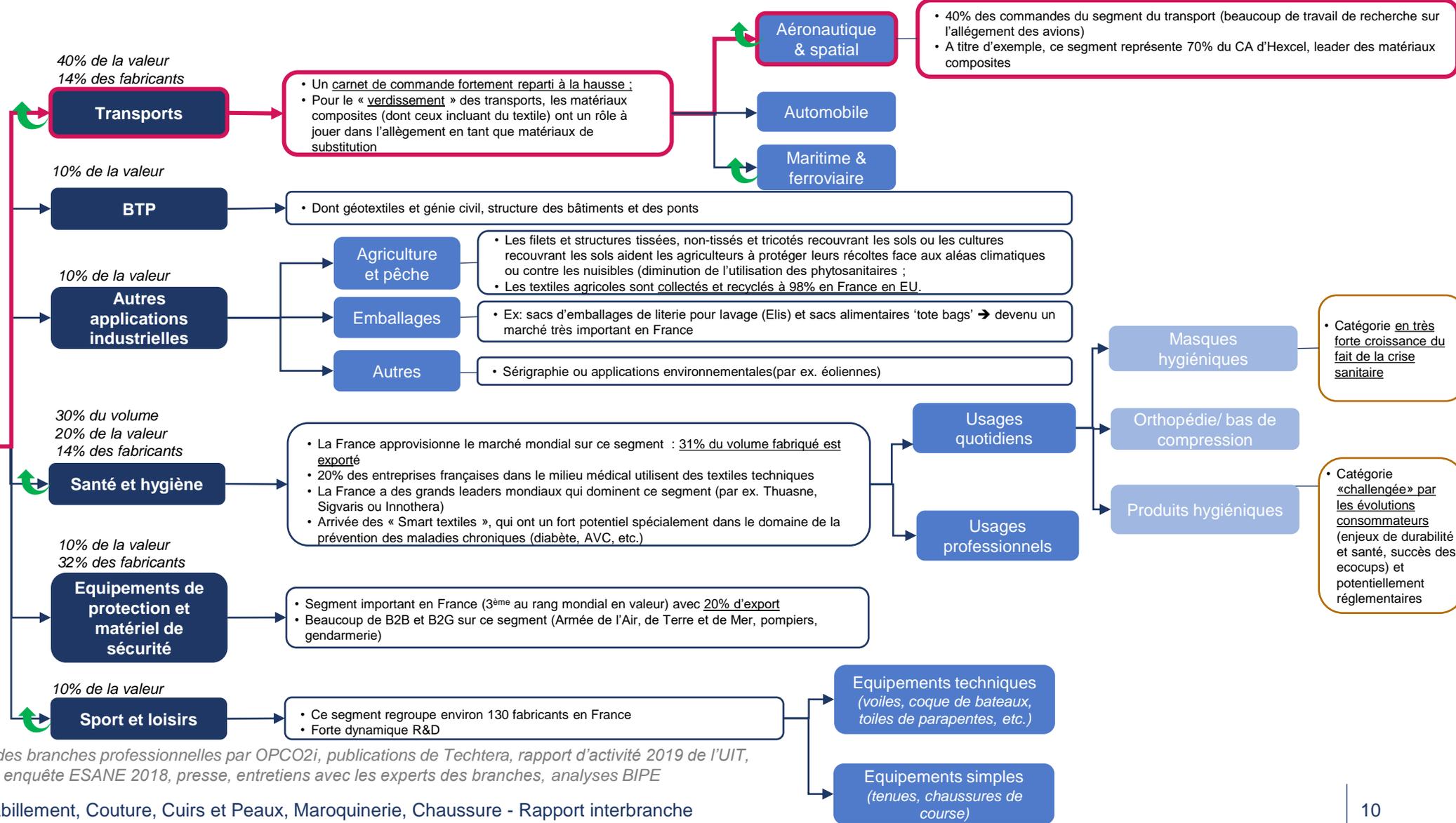


# Segmentation de la branche professionnelle Textile (3/3)

## Une branche complexe, diverse et très ramifiée : focus sur le segment des textiles techniques

**Textiles techniques**

- CA de 7Md €
- Représente 20% des entreprises de l'industrie du textile français (soit env. 500 entreprises)
- Les segments Santé et hygiène, Transports et sécurité, Equipements de protection individuelle sont considérés comme des secteurs stratégiques par l'Etat
- Une force de ce segment est la grande variété des domaines d'applications pour une même matière (simple ou transformée) : par ex : on trouve le même tissu dans un soutien-gorge et à l'intérieur de la voiture, ce qui permet une forte polyvalence
- R&D forte



Sources : Panoramas 2020 des branches professionnelles par OPCO2i, publications de Techtera, rapport d'activité 2019 de l'UIT, publications de l'IFM, INSEE enquête ESANE 2018, presse, entretiens avec les experts des branches, analyses BIPE





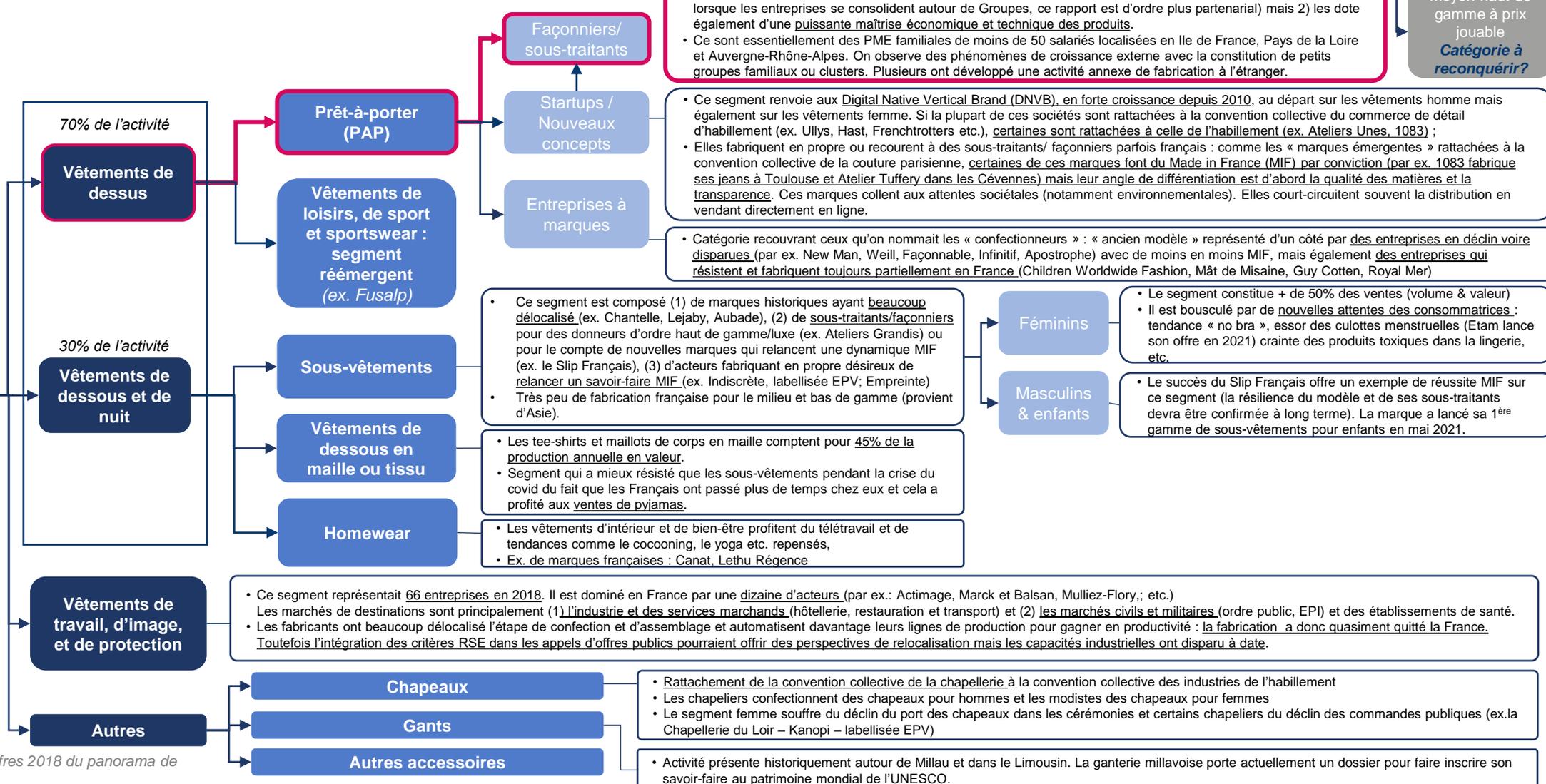
# Segmentation de la branche professionnelle Habillement

## Une branche diverse, tirée par le PAP\* de luxe



### Habillement

- 27 600 salariés en 2018\*\*
- 7 milliards d'euros de CA en 2018\*\*
- Le luxe représente les 2/3 du CA de la branche
- 10% des vêtements consommés en France sont fabriqués en France
- Sur la totalité des vêtements confectionnés par les industriels français, 20% sont confectionnés à partir de tissus français et 6% à partir de fils et tissus français.



Exemples : Textile du Maine, Bleu Océane, JC Confection ; Acteurs clés de la branche de l'habillement, les façonniers travaillent en sous-traitance principalement pour le PAP de luxe (qui représente 400 entreprises, 9 500 emplois et occupe au moins partiellement 87% des façonniers fr.). Ils travaillent essentiellement pour le PAP féminin (le PAP masculin haut de gamme/luxe étant surtout confectionné en Angleterre et Italie), sur des petites séries (300 à 400 pièces). Leur travail est caractérisé par la volatilité (la demande des donneurs d'ordre fluctue au gré des collections et des tendances) et par un degré important de spécialisation (ils font soit du structuré soit du flou). Cette organisation du travail les rend 1) d'un côté dépendants des grandes maisons de luxe (avec le cas échéant un rapport de force défavorable : prix, délai etc. ; lorsque les entreprises se consolident autour de Groupes, ce rapport est d'ordre plus partenarial) mais 2) les dote également d'une puissante maîtrise économique et technique des produits. Ce sont essentiellement des PME familiales de moins de 50 salariés localisées en Ile de France, Pays de la Loire et Auvergne-Rhône-Alpes. On observe des phénomènes de croissance externe avec la constitution de petits groupes familiaux ou clusters. Plusieurs ont développé une activité annexe de fabrication à l'étranger.

**Moteur principal**  
PAP de luxe (convention collective de la couture parisienne)  
Moyen-haut de gamme à prix jouable  
**Catégorie à reconquérir?**

Ce segment renvoie aux **Digital Native Vertical Brand (DNVB)**, en forte croissance depuis 2010, au départ sur les vêtements homme mais également sur les vêtements femme. Si la plupart de ces sociétés sont rattachées à la convention collective du commerce de détail d'habillement (ex. Ullys, Hast, Frenchtrotters etc.), certaines sont rattachées à celle de l'habillement (ex. Ateliers Unes, 1083) ; Elles fabriquent en propre ou recourent à des sous-traitants/façonniers parfois français : comme les « marques émergentes » rattachées à la convention collective de la couture parisienne, certaines de ces marques font du Made in France (MIF) par conviction (par ex. 1083 fabrique ses jeans à Toulouse et Atelier Tuffery dans les Cévennes) mais leur angle de différenciation est d'abord la qualité des matières et la transparence. Ces marques collent aux attentes sociétales (notamment environnementales). Elles court-circuitent souvent la distribution en vendant directement en ligne.

Catégorie recouvrant ceux qu'on nommait les « confectionneurs » : « ancien modèle » représenté d'un côté par des entreprises en déclin voire disparues (par ex. New Man, Weill, Façonnable, Infiniif, Apostrophe) avec de moins en moins MIF, mais également des entreprises qui résistent et fabriquent toujours partiellement en France (Children Worldwide Fashion, Mât de Misaine, Guy Cotten, Royal Mer)

Ce segment est composé (1) de marques historiques ayant beaucoup délocalisé (ex. Chantelle, Lejaby, Aubade), (2) de sous-traitants/façonniers pour des donneurs d'ordre haut de gamme/luxe (ex. Ateliers Grandis) ou pour le compte de nouvelles marques qui relancent une dynamique MIF (ex. le Slip Français), (3) d'acteurs fabriquant en propre désireux de relancer un savoir-faire MIF (ex. Indiscreète, labellisée EPV; Empreinte)

Très peu de fabrication française pour le milieu et bas de gamme (provient d'Asie).

Les tee-shirts et maillots de corps en maille comptent pour 45% de la production annuelle en valeur.

Segment qui a mieux résisté que les sous-vêtements pendant la crise du covid du fait que les Français ont passé plus de temps chez eux et cela a profité aux ventes de pyjamas.

Les vêtements d'intérieur et de bien-être profitent du télétravail et de tendances comme le cocooning, le yoga etc. repensés,

Ex. de marques françaises : Canat, Lethu Régence

Ce segment représentait 66 entreprises en 2018. Il est dominé en France par une dizaine d'acteurs (par ex.: Actimage, Marck et Balsan, Mulliez-Flory, etc.) Les marchés de destinations sont principalement (1) l'industrie et des services marchands (hôtellerie, restauration et transport) et (2) les marchés civils et militaires (ordre public, EPI) et des établissements de santé.

Les fabricants ont beaucoup délocalisé l'étape de confection et d'assemblage et automatisent davantage leurs lignes de production pour gagner en productivité : la fabrication a donc quasiment quitté la France. Toutefois l'intégration des critères RSE dans les appels d'offres publics pourraient offrir des perspectives de relocalisation mais les capacités industrielles ont disparu à date.

Rattachement de la convention collective de la chapellerie à la convention collective des industries de l'habillement

Les chapeliers confectionnent des chapeaux pour hommes et les modistes des chapeaux pour femmes

Le segment femme souffre du déclin du port des chapeaux dans les cérémonies et certains chapeliers du déclin des commandes publiques (ex. la Chapellerie du Loir – Kanopi – labellisée EPV)

Activité présente historiquement autour de Millau et dans le Limousin. La ganterie millavoise porte actuellement un dossier pour faire inscrire son savoir-faire au patrimoine mondial de l'UNESCO.

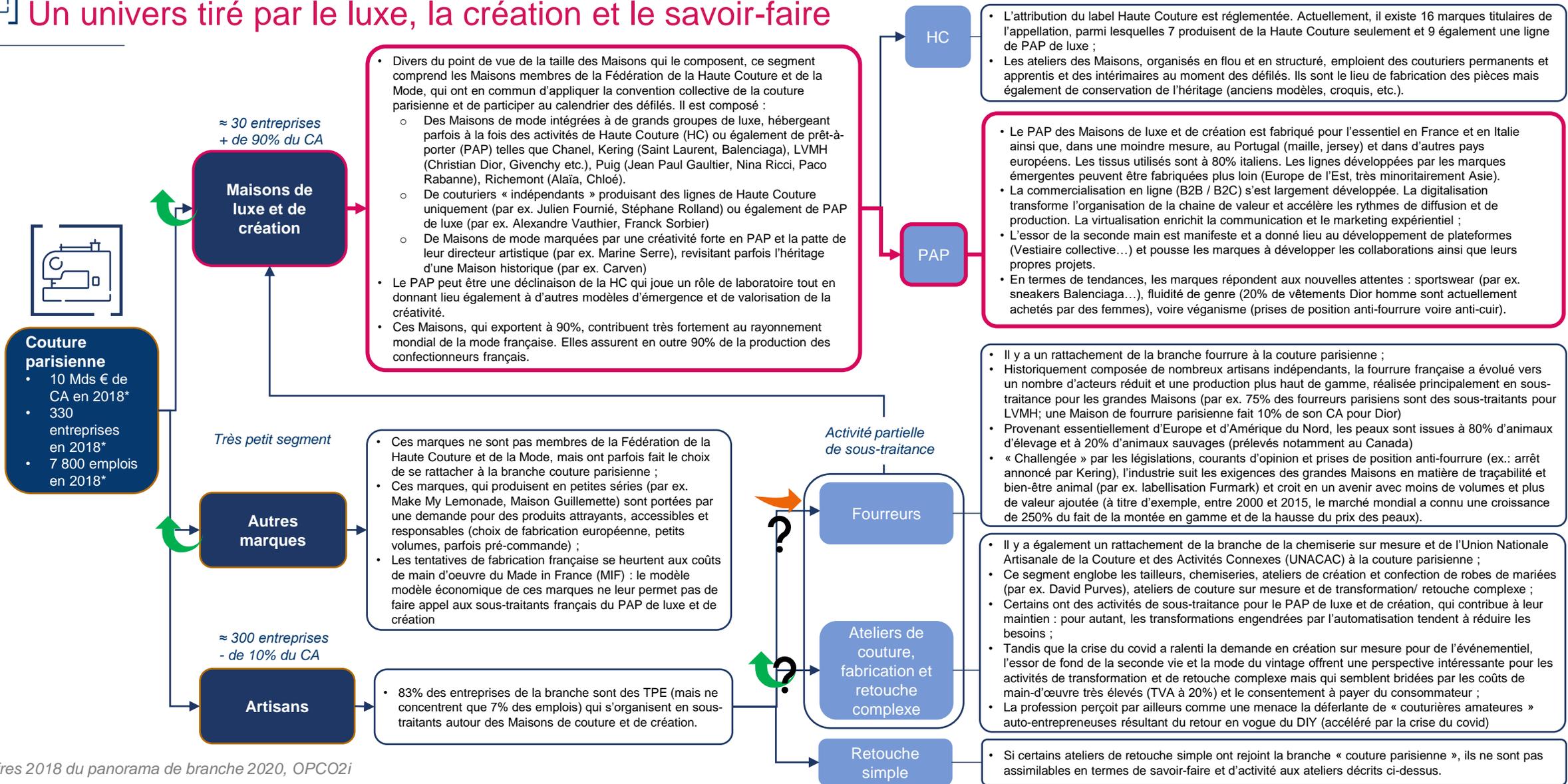
Notes : (\*) Prêt à porter ; (\*\*) Chiffres 2018 du panorama de la branche 2020, OPCO 2i





# Segmentation des acteurs de la branche professionnelle Couture parisienne

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



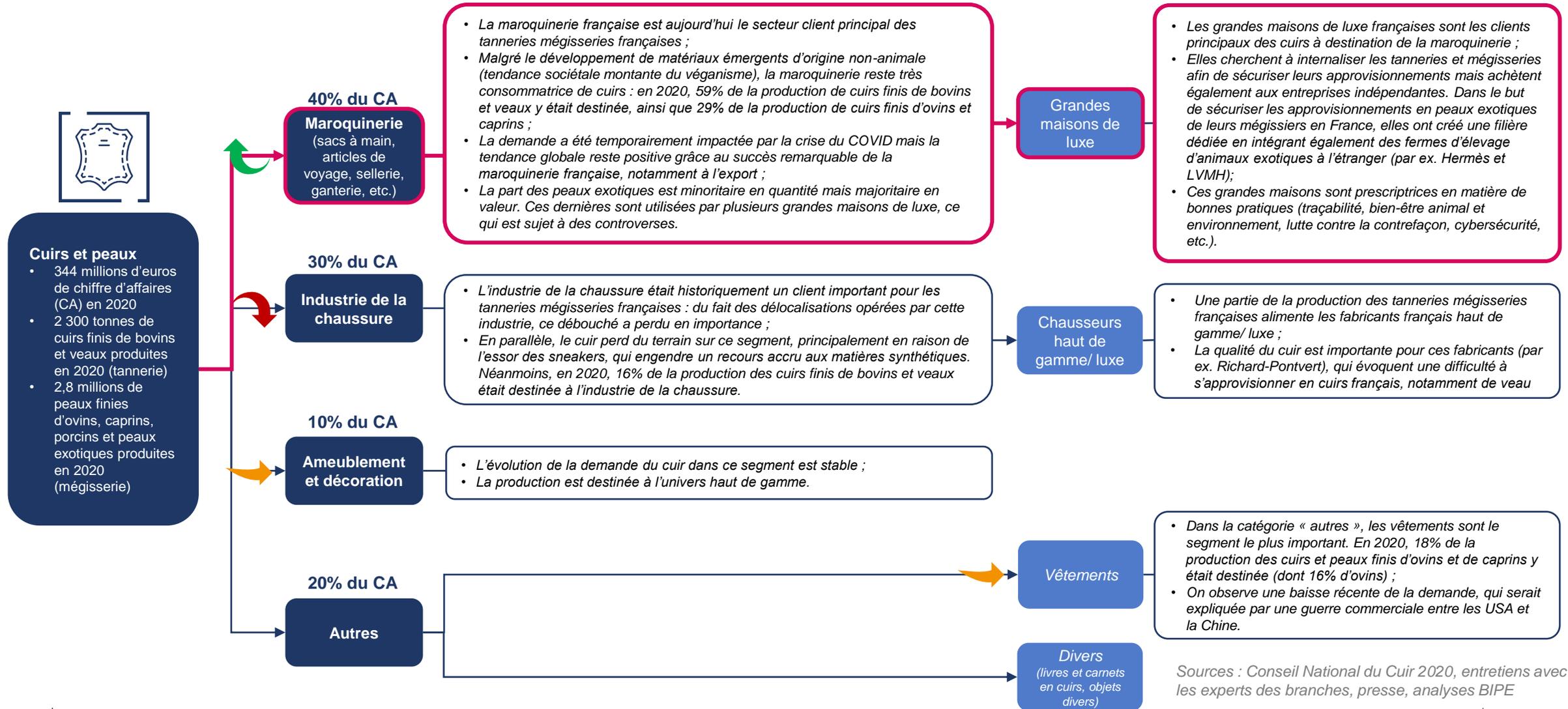
\*Chiffres 2018 du panorama de branche 2020, OPCO2i





# Segmentation de la branche professionnelle Cuirs et peaux

## La maroquinerie de luxe, débouché principal des tanneries mégisseries françaises

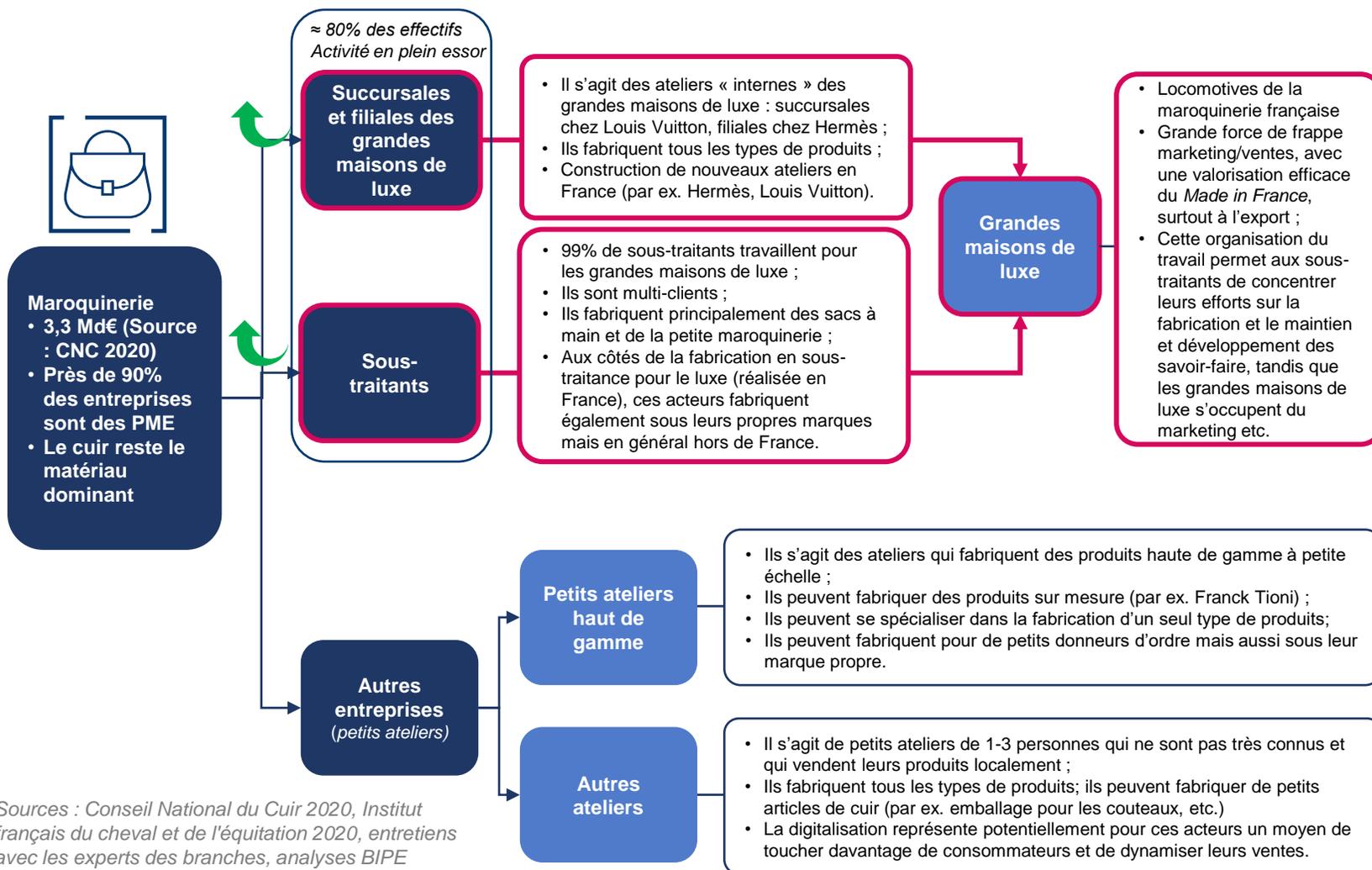




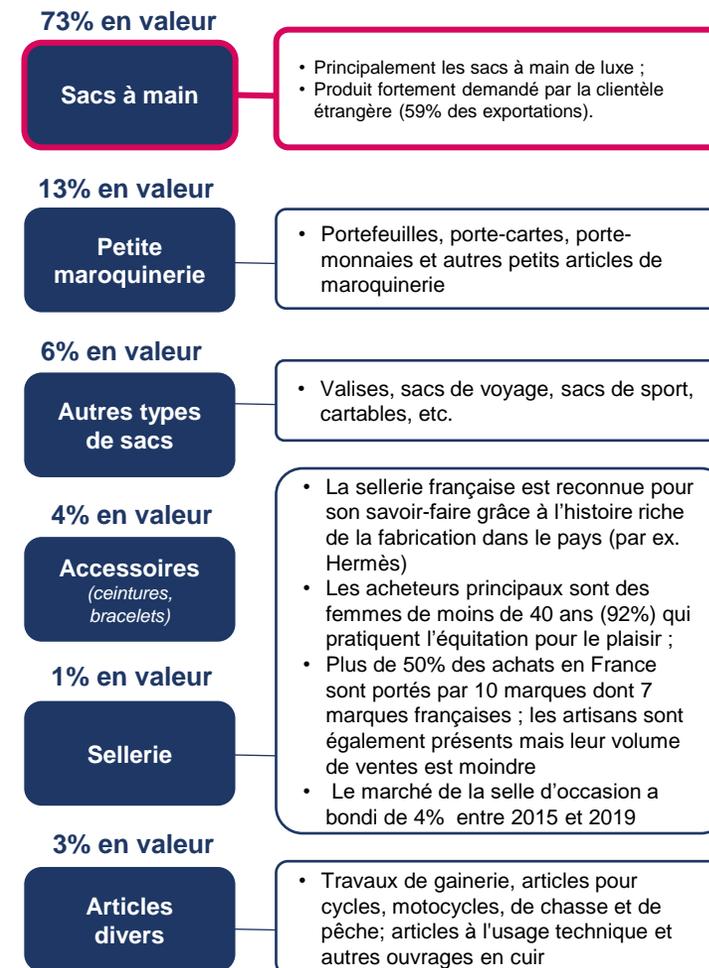
# Segmentation de la branche professionnelle Maroquinerie

## Une branche tirée par les sacs à main de luxe, « joyau » de la maroquinerie française

### Segmentation 1 : par type d'acteur



### Segmentation 2 : par type de produit



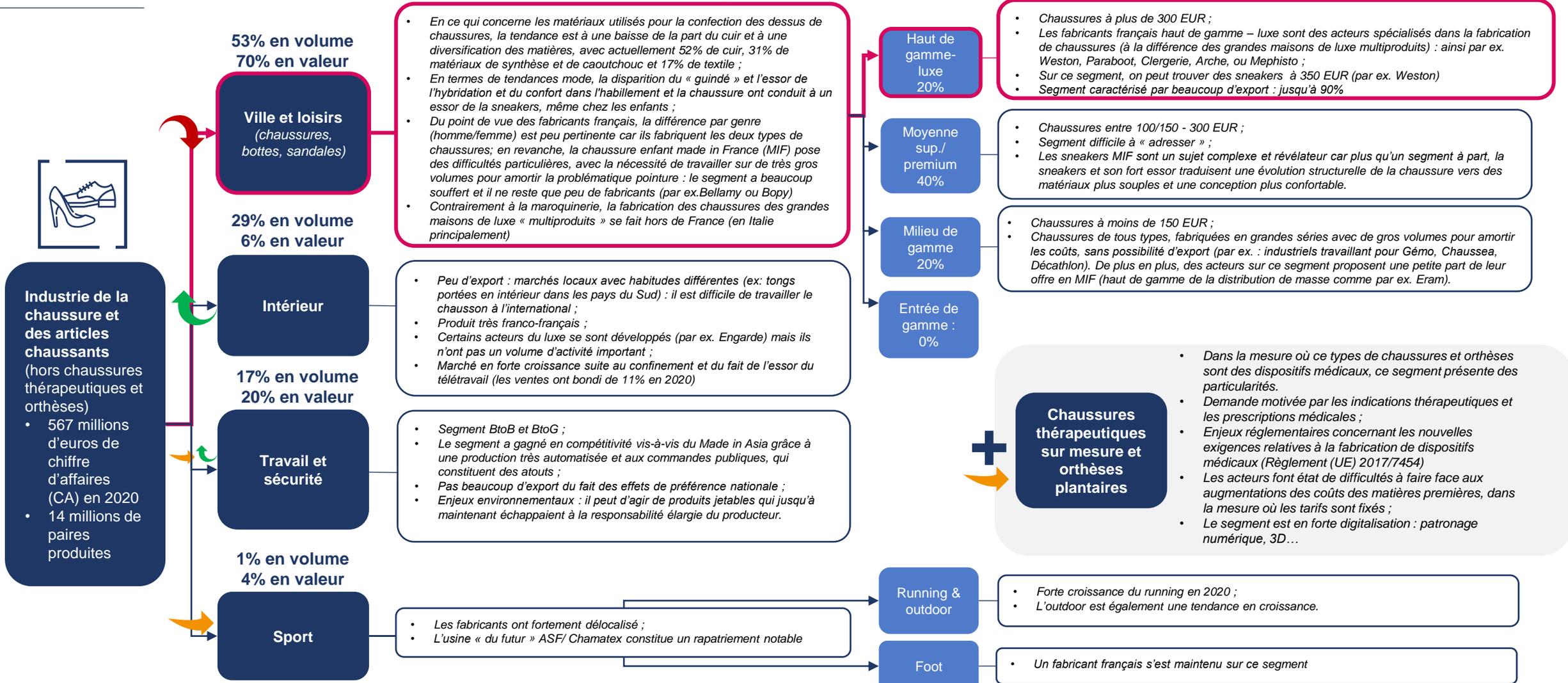
Sources : Conseil National du Cuir 2020, Institut français du cheval et de l'équitation 2020, entretiens avec les experts des branches, analyses BIPE





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

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



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



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

## Ressources et modes de production & de travail

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



## Contexte économique et sanitaire

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

## Demande et attentes clients

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

# Ces facteurs ont des impacts variés selon les branches professionnelles

Facteur						
Contexte macro-économique mondial	●	●	●	●	●	●
Commerce extérieur - Importations	●	●	●	●	●	●
Evolution du pouvoir d'achat - France	●	●	●	●	●	●
Flux touristiques	●	●	●	●	●	●
Investissement et santé des entreprises (tous secteurs confondus) - France	●	●	●	●	●	●
Contexte sanitaire	●	●	●	●	●	●
Evolution du taux de change	●	●	●	●	●	●
Relations avec les partenaires de l'UE	●	●	●	●	●	●
Appétence pour le Made in France - Clientèle étrangère	●	●	●	●	●	●
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	●	●	●	●	●	●
Développement du télétravail	●	●	●	●	●	●
Appétence pour le Made in France - Clientèle française	●	●	●	●	●	●

Facteur						
Relation entre les grandes maisons de luxe de l'amont	●	●	●	●	●	●
Traçabilité, transparence et authenticité	●	●	●	●	●	●
Réglementation environnementale	●	●	●	●	●	●
Affichage environnemental	●	●	●	●	●	●
Automatisation de la production	●	●	●	●	●	●
Numérisation de la conception	●	●	●	●	●	●
Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement (QHSE)	●	●	●	●	●	●
Attractivité des métiers, accès aux talents et rétention des employés	●	●	●	●	●	●
Formation initiale et continue	●	●	●	●	●	●
Innovation produits	●	●	●	●	●	●
Confection à la demande / personnalisation	●	●	●	●	●	●
Accès aux matières premières vierges	●	●	●	●	●	●
Accès aux matières premières recyclées	●	●	●	●	●	●

Légende					
					Famille Contexte économique et sanitaire
					Famille Demande et attentes clients
					Famille Ressources et modes de production & de travail



# 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** et – pour certaines branches - par un **renforcement des exigences du cadre réglementaire**.

## 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 scénario...

## 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 de 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) :*



**Métier à risque d'obsolescence**

*Par scénario :*



## 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



# Les métiers des achats sont amenés à se transformer fortement dans tous les scénarios

## Famille Transformation à 3-5 ans



Achats



### Principales évolutions attendues

Le métier d'Acheteur se connaîtra des évolutions fortes. Eminemment stratégique, ce métier devra s'adapter à l'évolution de son outil de travail (numérisation) et des attentes des parties prenantes (transition écologique, connaissance de la chaîne de valeur...). Dans les scénarios porteurs d'innovations, le métier devra notamment renforcer sa connaissance des matières premières, ces dernières se sophistiquant.

- **Accélération technologique** : digitalisation du métier via la numérisation de l'outil de travail (*process mining, task mining, business process management, Supplier Information Management...*) induisant des besoins spécifiques de compétences. Les gains de productivité associés à la digitalisation permettront au métier de se concentrer davantage sur ses compétences cœur.
- **Révolution écologique** : l'évolution des matières premières et l'attention croissante portée aux sujets de transition écologique conduiront à des évolutions importantes du métier (compréhension des impacts environnementaux des matières premières achetées, connaissance des indicateurs de suivi des fournisseurs en matière RSE, communication avec les fournisseurs / les métiers en interne pour échanger sur ces sujets, suivi réglementaire...). Le métier devra disposer de davantage de compétences techniques (sur la connaissance des matières premières et sur les enjeux environnementaux) pour acheter de façon responsable.
- **Retour au monde d'avant** : le métier connaîtra un développement hybride, entre les scénarios d'accélération technologique et de révolution écologique (digitalisation hétérogène, intégration progressive des enjeux de durabilité)
- **Crise économique et sanitaire longue** : les compétences digitales du métier se renforceront (recherche de gains de productivité dans un contexte de contrainte économique). Les compétences du métier en gestion du risque, en agilité seront renforcées pour faire face à un contexte économique et géopolitique très incertain (difficultés d'approvisionnement, besoin de renforcement de la compétitivité des entreprises).



R&D et création  
(1/2)



Les métiers de la R&D et de la création connaîtront des évolutions variées selon les branches concernées (maturité différente, pertinence variable de certaines solutions). Les évolutions technologiques constitueront un facteur de changement majeur (développement du prototypage virtuel / de la CAO 3D notamment), tout comme la transition écologique (enjeux d'éco-conception, conduite d'analyses de cycle de vie...). L'évolution des tendances structurelles de mode aura notamment des conséquences sur les métiers de la Couture Parisienne, les autres branches étant moins touchées. Un ralentissement du rythme des collections dans un contexte de sobriété (choisie ou subie) pourrait avoir des effets négatifs sur le volume d'emploi de cette famille. Tous scénarios confondus, certains métiers devront gagner des compétences managériales pour s'assurer d'une bonne ambiance de travail et fidéliser les collaborateurs en place.

Toutes branches confondues, les métiers de Responsable de Collection et de Styliste seront les plus impactés.



# Les métiers de la R&D et de la création connaîtront des impacts importants, moins dans le scénario de crise

## Famille



R&D et création  
(2/2)

## Transformation à 3-5 ans



## Principales évolutions attendues

- Accélération technologique** : les métiers de la famille seront fortement impactés par le développement de la CAO 3D / du prototypage virtuel. Les compétences associées à ces technologies devront être maîtrisées par les métiers. Par ailleurs, des compétences en électricité / électronique pourront être nécessaires pour répondre à la technophilie croissante des clients (conception d'objets connectés notamment, développement des « smart textiles » ou du « smart leather »...). Les métiers de la R&D / création devront faire preuve d'une agilité particulière pour répondre à l'accélération de la demande d'une part et au développement de la production à la demande d'autre part. Les compétences en veille technologique seront fortement sollicitées dans un contexte global d'innovation forte. Certains métiers devront disposer de compétences particulières pour maîtriser des technologies innovantes (impression 3D dans la Couture Parisienne par exemple) et proposer des créations répondant aux attentes des clients. Par ailleurs, certains métiers devront disposer de compétences en analyse de données (analyse des données d'usage, analyse des données de tendance issues des réseaux sociaux par exemple...). Les compétences linguistiques seront également renforcées dans ce scénario (ouverture du monde, dialogue des clients / parties prenantes dans de nombreux pays...). Le développement du métaverse pourra également conduire au développement de compétences en modélisation 3D.
- Révolution écologique** : les métiers de la R&D / création devront disposer de compétences en Analyse de cycle de vie, en éco-conception pour répondre aux attentes de durabilité des consommateurs et obéir aux exigences réglementaires (développement de l'affichage environnemental). La CAO 3D se développera également dans ce scénario en ce qu'elle permet d'optimiser la conception. Les métiers de la R&D et de la conception devront renforcer leur connaissances des matières premières et des labels / certifications durables pour identifier les enjeux environnementaux associés et proposer des produits conçus à partir de matériaux durables. Les métiers devront renforcer leurs compétences en veille pour identifier les tendances d'une part et les évolutions réglementaires à intégrer dans la conception d'autre part. Pour les métiers en disposant, les compétences en conception et explication de collection évolueront : la dimension durable devra être systématiquement intégrée et expliquée aux clients.
- Retour au monde d'avant** : dans ce scénario, la transition écologique et l'accélération technologique impacteront les métiers de façon hétérogène (le développement de la CAO 3D s'accélérera dans les branches ayant mis en place cette technologie, elle s'installera plus progressivement dans les branches les moins appétentes à date). La digitalisation de la conception sera hétérogène, les besoins en compétences digitales seront moins forts que dans le scénario d'accélération technologique. Les métiers de la création (particulièrement dans la branche Couture Parisienne) devront intégrer les nouvelles attentes des consommateurs tant sur la fonctionnalité des produits (recherche de confort, développement du sportswear...) que sur les éléments sociétaux associés (attente particulière portée aux sujets d'appropriation culturelle, de valeurs portées par les marques et les produits...).
- Crise économique et sanitaire longue** : les métiers sont peu susceptibles d'évoluer dans le cadre de ce scénario. Des compétences en éco-conception seront néanmoins nécessaires. Les métiers devront également prendre en compte les attentes de durabilité des consommateurs. La situation économique morose pourra conduire à des besoins moindres en emploi (ralentissement du rythme des collections).



# Les métiers de l'industrialisation, des méthodes et de la planification évolueront principalement sous l'effet du numérique

## Famille



**Industria-  
lisation,  
méthodes,  
planification**

## Transformation à 3-5 ans



## Principales évolutions attendues

Les métiers de l'industrialisation, des méthodes et de la planification connaîtront des impacts variés selon les branches et les scénarios. Le développement du *lean management* dans certaines branches conduira notamment à un renforcement des *soft skills* et de compétences en management pour gérer la nouvelle organisation de l'atelier et optimiser la production.

- **Accélération technologique** : les métiers de la famille seront impactés par le développement de la CAO 3D à des degrés divers (impacts directs ou indirects, faisabilité et pertinence de la technologie au regard des attentes des clients et des produits). Les évolutions technologiques (équipements, matières premières) conduiront à une évolution des compétences en formalisation de spécifications techniques. Pour certains métiers (notamment les responsables d'atelier de production), les besoins accrus de formation (formation des collaborateurs aux outils numériques par exemple) nécessiteront des compétences en agilité pour limiter les impacts sur la production. Le suivi de la production en temps réel grâce à la numérisation des unités de production, le développement des technologies prédictives conduira à un besoin en compétences numériques renforcé. Par ailleurs, l'intensification de la demande renforcera le besoin en compétences de gestion du stress / agilité / réactivité. Le développement de la production à la demande pourra également avoir des impacts compétences (intégration de la dimension « à la demande » dans le développement de méthodes d'industrialisation).
- **Révolution écologique** : à l'image du scénario d'accélération technologique, les besoins accrus de formation (formation des collaborateurs aux enjeux de transition écologique) nécessiteront des compétences en agilité pour certains métiers. Les métiers de la famille devront composer avec des difficultés d'approvisionnement et devront faire preuve de réactivité / d'agilité et de compétences en gestion de crise / résolution de problèmes pour faire face à l'augmentation des difficultés. Les métiers des méthodes / de l'industrialisation devront également intégrer davantage les problématiques associées à l'optimisation de la production (réduction des consommations et des déchets) : ces métiers devront être formés pour identifier les sources de consommation et les solutions à apporter.
- **Retour au monde d'avant** : l'intensification de la demande renforcera le besoin en compétences en gestion du stress
- **Crise économique et sanitaire longue** : le contexte géopolitique et économique troublé conduira à un renforcement du besoin de compétences en réactivité / d'agilité et de compétences en gestion de crise / résolution de problèmes pour faire face à l'augmentation des difficultés d'approvisionnement.

# Le numérique, principal facteur d'impact des métiers de la production et de la maintenance

## Famille



Production et maintenance

## Transformation à 3-5 ans



## Principales évolutions attendues

Les principaux impacts métier de la famille Production et Maintenance portent sur les métiers de la maintenance. La transition numérique sera le principal facteur d'évolution des métiers. Dans tous les scénarios, les savoir-faire traditionnels devront être maintenus (même en cas de forte numérisation de la production). Par ailleurs, les métiers à responsabilité devront développer des compétences managériales (formation des équipes, transmission des savoir faire...).

- **Accélération technologique** : la digitalisation des postes de travail conduira à un besoin de développement des compétences numériques pour les métiers de la production (utilisation de machines programmables, de machines à commande numérique). La digitalisation des ateliers fera également évoluer les compétences en communication (échanges de données en continu, utilisation de tablettes numériques, remontée instantanée de données...). Les métiers devront renforcer leurs connaissances en matériaux pour travailler avec les matières premières innovantes (smart textiles / cuirs...). Les métiers de la maintenance gagneront en polyvalence : la digitalisation de l'atelier générera des besoins en compétences numériques (réalité virtuelle, maintenance prédictive, GMAO) et en électronique / électromécanique / robotique pour intervenir sur les nouveaux équipements. L'impression 3D devra être maîtrisée dans certains cas pour remplacer des pièces défectueuses. Ces tendances ne s'appliqueront toutefois pas aux métiers restant très manuels (métiers d'art notamment). Des *soft skills* seront requis dans le cadre du développement du *lean management* (travail collaboratif, partage d'informations, flexibilité...).
- **Révolution écologique** : les métiers de la production seront impactés à la marge dans ce scénario. Ils devront toutefois connaître les impacts environnementaux associés à la production pour mieux les réduire. Des compétences numériques seront nécessaires pour utiliser les nouveaux équipements permettant d'optimiser les consommations. Les compétences en réparation (de produit) et en connaissance des matières et matériaux seront davantage sollicitées (apparition de nouvelles matières premières). Les métiers de la maintenance seront particulièrement sollicités pour optimiser les équipements et réduire leur consommation.
- **Retour au monde d'avant** : ce scénario appellera un renforcement des compétences digitales pour les métiers de la Production et de la Maintenance, en lien avec le développement du *Made in France*, associé une digitalisation des usines. Des *soft skills* seront requis dans le cadre du développement du *lean management* (travail collaboratif, partage d'informations, flexibilité...).
- **Crise économique et sanitaire longue** : les métiers devront disposer de compétences numériques (utilisation de tablettes notamment) pour faciliter la transmission des savoir-faire, dans un contexte de difficultés particulières de recrutement. Des *soft skills* seront requis dans le cadre du développement du *lean management* (travail collaboratif, partage d'informations, flexibilité...)



# Dans la famille logistique / qualité / environnement, le métier de préparateur.trice de commandes à risque d'obsolescence dans le scénario bleu

## Famille



Logistique,  
qualité,  
environnement



## Transformation à 3-5 ans



## Principales évolutions attendues

- **Accélération technologique** : l'automatisation de la logistique générera des besoins en analyse de données pour le niveau Responsable mais pourrait conduire à l'obsolescence du métier de Préparateur.trice de commandes. La digitalisation du contrôle qualité pour certains produits / certaines branches (réalité virtuelle, suivi numérique du produit) généreront un besoin en compétences numériques.
- **Révolution écologique** : dans ce scénario, les métiers de la logistique devront être en capacité de réduire l'impact de leurs activités (compétences en communication avec les prestataires, identification des sources d'émission...). L'utilisation de matières premières recyclées fera évoluer le contrôle qualité à la marge (besoin de renforcer la connaissance de matières et matériaux). Les Responsables Environnement seront amenés à jouer un rôle clé dans ce scénario : ils devront développer leurs compétences en veille, en pédagogie, en gestion de projet, en analyse de données ou encore en communication.
- **Retour au monde d'avant** : les métiers évolueront à la marge.
- **Crise économique et sanitaire longue** : le développement de la 2<sup>nd</sup>e vie impactera les métiers de la logistique (compétences en rétrologistique, connaissance des enjeux associés) et dans une moindre mesure de la qualité (contrôle qualité des produits de 2<sup>nd</sup>e main en cas d'intégration de l'activité par l'entreprise). Les métiers de la logistique devront faire preuve de réactivité face à un contexte économique et géopolitique incertain.



Marketing,  
vente



- Les métiers du marketing et de la vente évolueront en miroir des nouvelles attentes des clients, sans toutefois connaître de bouleversements majeurs.
- **Accélération technologique** : les métiers devront maîtriser les outils numériques pour mieux cibler les clients (CRM, communication sur les réseaux sociaux...). Ils devront également disposer de compétences en vente à distance pour accompagner l'omnicanalité et le développement du e-commerce et de nouvelles plateformes digitales de vente (métaverse par exemple). Face à la croissance de pays émergents, des compétences linguistiques nouvelles pourraient être à développer.
  - **Révolution écologique** : les métiers de la famille marketing / vente devront avoir une bonne connaissance des impacts environnementaux associés aux produits. Ils devront disposer de compétences en analyse de cycle de vie pour « muscler » leur argumentaire commercial et mettre en avant la dimension durable des produits vendus (tant en B2C qu'en B2B pour répondre aux questions croissantes des acheteurs sur le sujet).
  - **Retour au monde d'avant** : les métiers devront maîtriser les outils numériques (vente à distance, CRM...). Ils devront également être en capacité de répondre aux demandes croissantes des clients sur l'impact environnemental des produits. Ils devront également s'assurer que leur communication répond aux enjeux sociétaux (appropriation culturelle, diversité...)
  - **Crise économique et sanitaire longue** : les métiers connaîtront des évolutions marginales dans le cadre de ce scénario



# Chaque scénario conduira à des besoins spécifiques mais certaines compétences devront être développées / renforcées dans la majorité des cas

Scénario	Impact	Compétences stratégiques, à développer ou à renforcer
	 <b>FORT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CAO 3D / conception numérique / prototypage virtuel,</li> <li>• Gestion et analyse de données</li> <li>• Maîtrise des savoirs en électronique / numérique / robotique,</li> <li>• Maîtrise des machines à commande numérique et des nouveaux procédés de production</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise des techniques de communication digitale / à distance (dont transmission des savoir-faire via le numérique),</li> <li>• Travail en équipe et en transversalité,</li> <li>• Connaissance des nouvelles matières premières</li> <li>• Compétences managériales (associées au <i>lean management</i>)</li> </ul>
	 <b>MOYEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eco-conception,</li> <li>• Analyse de cycle de vie (ACV),</li> <li>• Veille technologique / réglementaire,</li> <li>• Connaissance des labels et certifications durables,</li> <li>• Communication et pédagogie,</li> <li>• Connaissance des matières premières, de leurs impacts</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation de la production (équipements, consommation de matière),</li> <li>• Réparation,</li> <li>• Enjeux du développement durable impacts de la production,</li> <li>• Connaissance de la chaîne de valeur et traçabilité des matières premières,</li> <li>• Prototypage virtuel / CAO 3D</li> </ul>
	 <b>MOYEN / FAIBLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille tendances,</li> <li>• Compétences numériques (maîtrise des machines à commandes numériques),</li> <li>• Maîtrise des savoirs en électronique / robotique,</li> <li>• Connaissance des enjeux environnementaux associés à la production,</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise de l'ACV,</li> <li>• Compétences managériales (accompagnement des changements d'organisation associés au <i>lean management</i>),</li> <li>• CAO 3D</li> </ul>
	 <b>FAIBLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eco-conception,</li> <li>• Savoir-faire traditionnels,</li> <li>• Compétences numériques pour transmission des savoir-faire,</li> <li>• Flexibilité, réactivité, adaptabilité</li> <li>• Gestion des risques</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences managériales (associées au <i>lean management</i>)</li> </ul>

**Dans tous les scénarios, des savoir-faire traditionnels à maintenir : les transitions numérique, écologique, l'évolution des tendances structurelles de mode ou encore les crises ne conduiront pas à un affaiblissement des gestes métiers traditionnels**  
**Les compétences numériques, la connaissance de la CAO 3D, les compétences en management et la connaissance des matières premières seront à renforcer dans la plupart des scénarios**



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

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

Variation annuelle



Source : INSEE, BIPE

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

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



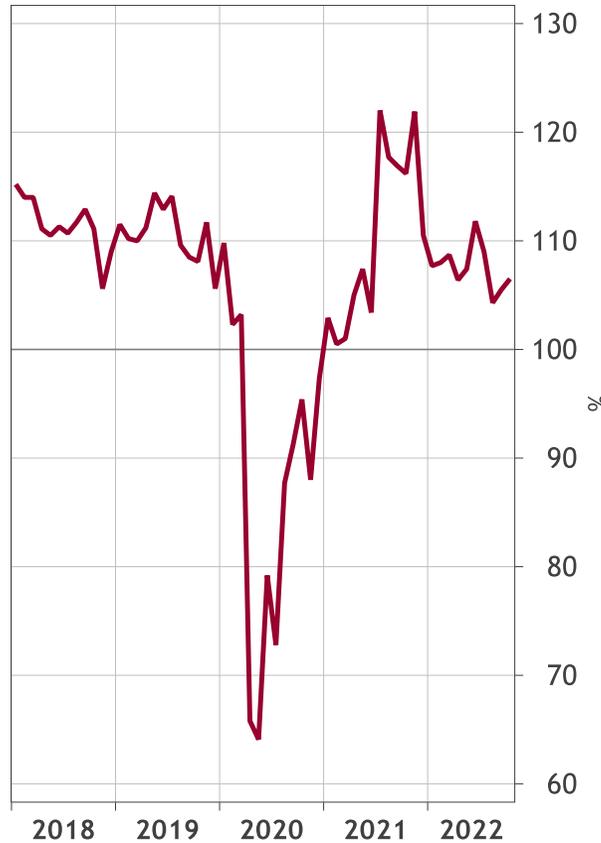
Parmi les 6 branches du périmètre de l'étude, les entreprises du Textile et des Cuir et peaux sont les plus susceptibles d'être affectées par la hausse des prix de l'énergie. Certains process de production nécessitent en effet des quantités importantes d'énergie, notamment de gaz (ennoblissement, tannage...)



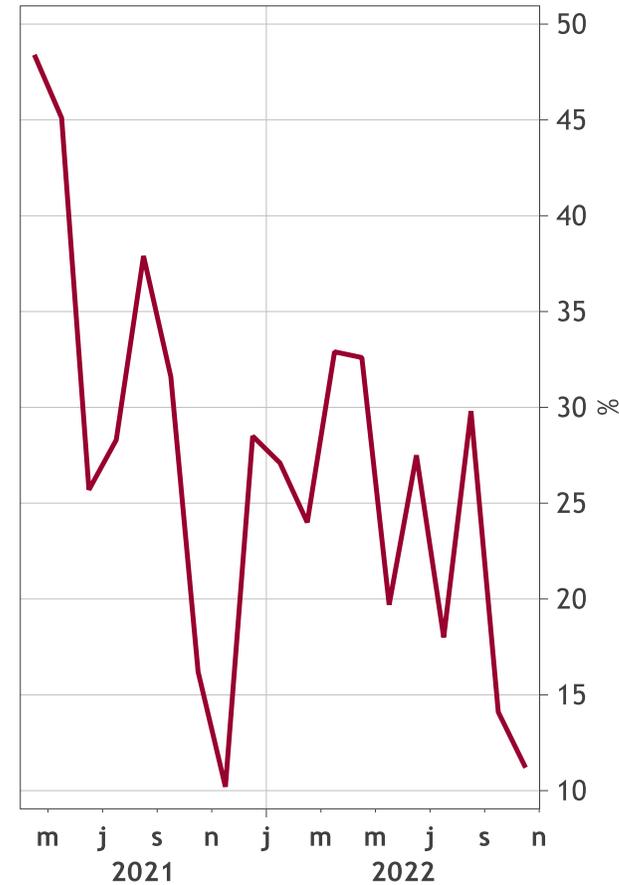
Si elles subissent une hausse importante du coût de leurs intrants comme toutes les entreprises industrielles, les branches Habillement, Couture parisienne, Maroquinerie et Industrie de la chaussure et des articles chaussants seront moins impactées. Les activités de ces branches sont en effet peu énérgo-intensives.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

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

Indicateur Synthétique du Climat des Affaires



Incertitude Économique Ressentie



Niveaux des carnets de commandes (solde d'opinion)



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

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

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

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



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



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

## Métiers concernés

## Evolutions potentielles des compétences en lien avec la crise

Acheteur.se



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

Responsable maintenance / mécanicien.ne régleur.se



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

Agent.e des méthodes



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

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



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

Responsable de production



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

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



## **Synthèse des impacts sur les métiers de la branche Textile**

# Synthèse – Principaux impacts des scénarios (1/2)



## Impact du scénario sur les métiers :

●●○ MOYEN / FORT

**Principales évolutions :** le scénario de « Révolution écologique » conduira à des évolutions importantes de compétences. La branche Textile, de par ses activités relevant de l'industrie lourde, sera particulièrement concernée.

Les métiers des méthodes et de la production devront prêter une attention particulière à l'optimisation des équipements et de la consommation de matières premières avec un nécessaire renforcement de la compréhension des impacts environnementaux associés à la production. La production textile étant particulièrement consommatrice d'énergie, d'eau et de matières premières, la maîtrise de ces enjeux sera clé pour les métiers de méthodes et de la R&D. Les métiers de la création / R&D seront particulièrement impactés avec une évolution importante de la logique de conception (éco-conception, analyse de cycle de vie, caractéristiques des nouvelles fibres et des nouvelles matières premières...). Des compétences en prototypage virtuel devront être acquises pour réduire les déchets associés à la phase de conception.

Une sensibilisation de l'ensemble des métiers aux impacts de la production sur l'environnement sera nécessaire pour s'assurer de leur prise en compte à tous les niveaux. Les métiers évolueront vers plus de transversalité avec des besoins en communication renforcés (achats ↔ marketing / commercial ; production ↔ QHSE...) pour répondre aux enjeux de transition écologique. Les métiers des achats et du commercial seront particulièrement exposés : face au renforcement des attentes des parties prenantes (législation, clients...), ces métiers devront parfaitement maîtriser l'ensemble des enjeux environnementaux associés à la production.

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



## Impact du scénario sur les métiers :

●●● FORT

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

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. L'apparition de nouvelles matières / nouveaux matériaux (*smart textiles* notamment) renforcera le besoin de veille et de connaissance des matières premières.

Le numérique changera profondément les modes de communication : des process plus coopératifs seront mis en place et impliqueront de renforcer les *soft skills* des métiers. Des compétences spécifiques en communication digitale (au sein de l'équipe / de l'atelier et en externe via le développement de plateformes numériques d'échange avec les fournisseurs et clients) devront être acquises. La technologisation et la sophistication croissante des équipements renforcera les compétences de travail en équipe. Le numérique facilitera également 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...). Par ailleurs, l'essor de la production à la demande demandera une forte adaptabilité et réactivité des métiers. Les métiers de la production et de la maintenance devront disposer de compétences relatives à l'utilisation de machines numériques (utilisation de machines d'impression numérique, compétences en électronique / électricité...).

Les métiers du marketing / commercial devront maîtriser de nouvelles compétences pour répondre à l'évolution des canaux de vente : fort développement de la vente à distance, du e-commerce, personnalisation des produits...

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

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

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

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



Impact du scénario sur les métiers :

●○○ MOYEN / FAIBLE

**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.

L'intensification modérée de la réglementation environnementale suscitera des besoins en compétences associées à la mesure et à la réduction de l'impact environnemental de la production (analyse de cycle de vie, éco-conception, connaissance des substituts chimiques...). Dans ce scénario, la mise en place de l'affichage environnemental génèrera des besoins en communication en interne (communication de l'ensemble des métiers pour identifier les différents impacts, remonter des indicateurs) et en externe (discours accompagnant le score environnemental, intégration des impacts environnementaux dans le discours des métiers du marketing et de la vente (sans que cet enjeu occupe toutefois une place centrale).

L'appétence pour le *Made in France* impliquera une robotisation / automatisation de certaines opérations. Par conséquent, les besoins en compétences associés (robotique, électronique...) seront renforcés. Les métiers de la maintenance sont susceptibles d'être fortement sollicités pour installer, maintenir et optimiser ces nouveaux équipements.

Les changements structurels des tendances de mode induits par le scénario auront globalement peu d'impact sur les métiers de la branche Textile, à l'exception de certains métiers de la R&D / création, dont les compétences en veille devront se renforcer.

**Compétences stratégiques, à développer ou à renforcer :** veille tendances, compétences numériques, maîtrise des savoirs en électronique / robotique, connaissance des enjeux environnementaux associés à la production, maîtrise de l'ACV



Impact du scénario sur les métiers :

●○○ FAIBLE

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

La production de la branche ne connaîtra pas de massification, faute d'un développement significatif du *Made in France*. La recherche de gains de productivité face à un contexte économique de plus en plus contraint sera le principal moteur des évolutions de compétences. Les métiers des achats devront faire preuve de flexibilité, de réactivité et de capacité à gérer des crises en lien avec la montée du protectionnisme et les difficultés d'approvisionnement croissantes.

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

Les compétences digitales se développeront peu (métiers des achats pour augmenter la productivité par exemple) : la faiblesse de l'investissement et des marges limitera les évolutions technologiques des outils de production. 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. Ce scénario est en effet assorti d'un risque de perte des savoir-faire traditionnels (non renouvellement des départs à la retraite face au faible dynamisme du marché).

La faiblesse de la réglementation environnementale n'induirait pas de renforcement global des compétences associées à la transition écologique. Le diptyque prix / qualité continuera à primer. La réduction de la fréquence des collections sera susceptible de réduire la demande pour certains métiers de la création et des méthodes.

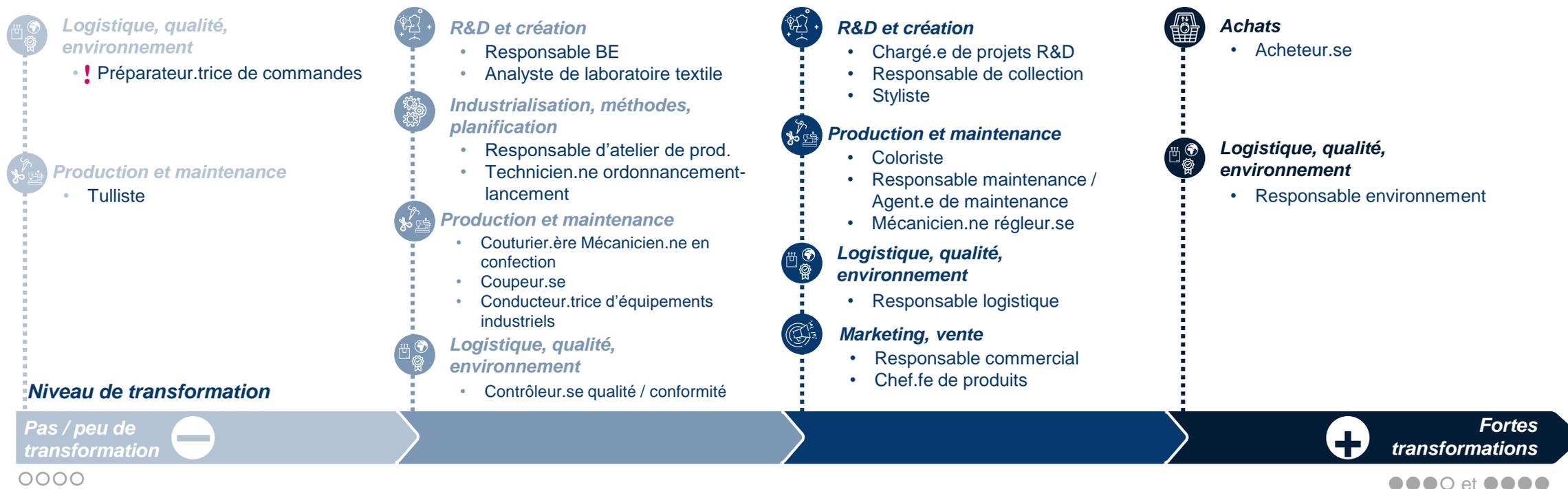
**Compétences stratégiques, à développer ou à renforcer :** éco-conception, savoir-faire traditionnels, compétences numériques pour transmission des savoir-faire

Retour au monde d'avant

Un monde en crise économique et sanitaire longue



# Synthèse des métiers en transformation



➤ Les métiers de la branche Textile évolueront notamment sous l'effet du scénario d'accélération technologique. Les métiers de la production et de la maintenance devront, à divers degrés, maîtriser les outils numériques pour accompagner l'évolution des équipements de production. Les évolutions des métiers de la R&D et de la création seront principalement à trouver dans les scénarios de transition écologique et d'accélération technologique : la recherche croissante de la réduction de l'impact environnemental de la production et des produits, le développement des techniques numériques de conception, l'apparition de nouvelles matières sont autant de facteurs qui feront évoluer les compétences de ces métiers (maîtrise des outils numériques, connaissance des matières et matériaux, compétences en Analyse de cycle de vie / éco-conception, veille réglementaire et technologique...)





## **Synthèse des impacts sur les métiers de la branche Habillement**

# 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 des méthodes et de la production devront prêter une attention particulière à l'optimisation des équipements et de la consommation de matières premières avec un nécessaire renforcement de la compréhension des impacts environnementaux associés à la production. Les métiers de la création / R&D seront particulièrement impactés avec une évolution importante de la logique de conception (éco-conception, apparition de nouvelles matières premières...). Des compétences numériques devront être acquises pour certaines activités (conception notamment) : la transition digitale permettra en effet d'optimiser les consommations et réduire les déchets et sera donc mobilisée comme outil de transition écologique (conception 3D, pilotage des données en temps réel, traçabilité).

Une sensibilisation de l'ensemble des métiers aux impacts de la production sur l'environnement sera nécessaire pour s'assurer de leur prise en compte à tous les niveaux. Les métiers évolueront vers plus de transversalité avec des besoins en communication renforcés (achats ↔ marketing / commercial ; production ↔ QHSE...) pour répondre aux enjeux de transition écologique.

Les dynamiques d'emploi de ce scénario sont complexes. De nouveaux métiers pourraient apparaître (notamment liés à la seconde main). Le développement du MIF pourrait avoir un impact positif sur l'emploi, limité toutefois (développement via la robotisation / automatisation des ateliers avec un faible contenu en emploi). 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 (du produit fini), connaissance des enjeux du développement durable et des impacts de la production



## 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 renforcera le besoin de veille et de connaissance des matières premières.

Le numérique changera profondément les modes de communication : des process plus coopératifs seront mis en place et impliqueront de renforcer les *soft skills* des métiers. Des compétences spécifiques en communication (au sein de l'équipe / de l'atelier et en externe via le développement de plateformes numériques d'échange avec les fournisseurs et clients) devront être acquises. La technologisation et la sophistication croissante des équipements renforcera les compétences de travail en équipe (maintenance ↔ fabricant de machines, analyste de données ↔ métiers du marketing et du commercial / de la maintenance...). Le numérique facilitera également 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 de la production et de la maintenance devront disposer de compétences relatives à l'utilisation de machines numériques (panels de programmation, compétences en électronique / électricité, cobots, réalité virtuelle / augmentée, maintenance à distance en réalité augmentée...).

Les métiers du marketing / commercial devront maîtriser de nouvelles compétences pour répondre à l'évolution des canaux de vente (e-commerce, métavers, personnalisation...)

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

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

**Compétences stratégiques, à développer ou à renforcer :** CAO 3D / conception numérique, 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

Un monde en révolution écologique

Un monde en accélération technologique



# 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.

Les changements d'organisation dans l'atelier (développement du *lean management*) induiront des besoins particuliers sur les compétences managériales (capacité à entraîner des équipes, formation des collaborateurs, gestion des différences intergénérationnelles, capacité à faire évoluer les collaborateurs, *soft skills* plus généralement...).

L'intensification modérée de la réglementation environnementale suscitera des besoins en compétences associées à la mesure et à la réduction de l'impact environnemental de la production (analyse de cycle de vie, éco-conception, connaissance des substituts chimiques...). Dans ce scénario, la mise en place de l'affichage environnemental génèrera des besoins en communication en interne (communication de l'ensemble des métiers pour identifier les différents impacts, remonter des indicateurs) et en externe (clients notamment).

L'appétence pour le *Made in France* impliquera une robotisation / automatisation de certaines opérations. Par conséquent, les besoins en compétences associés (robotique, électronique...) seront renforcés. Les métiers de la maintenance sont susceptibles d'être fortement sollicités pour installer, maintenir et optimiser ces nouveaux équipements.

Les changements structurels des tendances de mode induits par le scénario auront peu d'impact sur les métiers de la branche, à l'exception de certains métiers de la R&D / création.

**Compétences stratégiques, à développer ou à renforcer :** veille tendances, compétences numériques, compétences managériales, maîtrise des savoirs en électronique / robotique, communication



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 Habillement.

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. La recherche de gains de productivité face à un contexte économique de plus en plus compétitif sera le principal moteur des évolutions de compétences.

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

Les compétences digitales se développeront peu (métiers des achats pour augmenter la productivité par exemple) : la faiblesse de l'investissement et des marges limitera les évolutions technologiques des outils de production. 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 faiblesse de la réglementation environnementale n'indira pas de renforcement global des compétences associées à la transition écologique. Le diptyque prix / qualité continuera à primer.

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

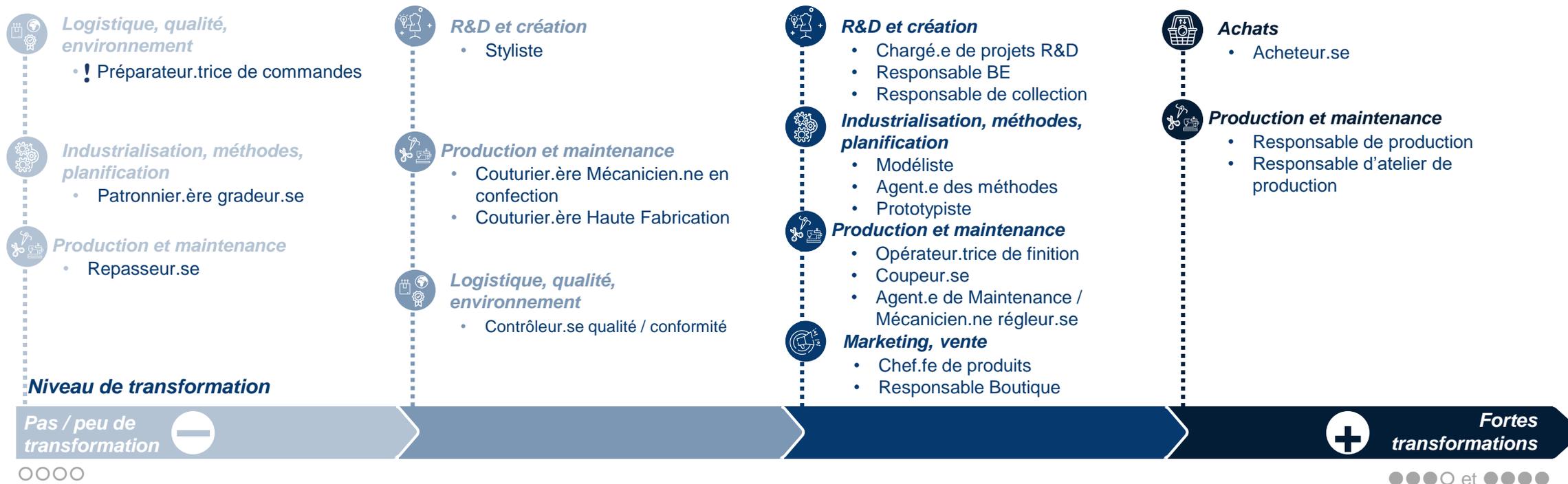
**Compétences stratégiques, à développer ou à renforcer :** éco-conception, savoir-faire traditionnels de l'industrie du luxe, compétences numériques pour transmission des savoir-faire

Retour au monde d'avant

Un monde en crise économique et sanitaire longue



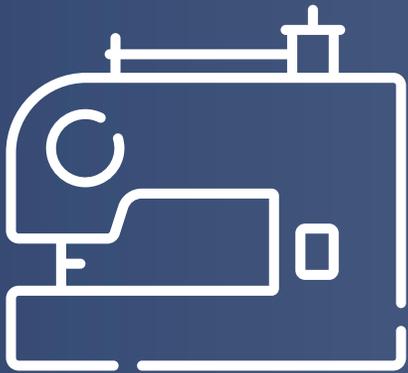
# Synthèse des métiers en transformation



Les métiers de la branche Habillement connaîtront des évolutions de compétences en lien avec le développement du lean management dans les ateliers (développement des soft skills, des compétences en communication, en optimisation de process, en organisation du poste de travail...). Les évolutions technologiques (conception – notamment CAO 3D - et production numérique) impacteront par ailleurs les métiers de la production / maintenance et de la R&D / création, notamment dans le scénario d'accélération technologique. La numérisation des entreprises de la branche et les transformations métiers associées sont susceptibles de renforcer la désirabilité et l'attractivité des métiers. Des évolutions différenciées sont à attendre selon le type d'activité des entreprises (façonniers vs. production et vente en propre).



# Synthèse des impacts sur les métiers de la branche Couture parisienne



# 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.

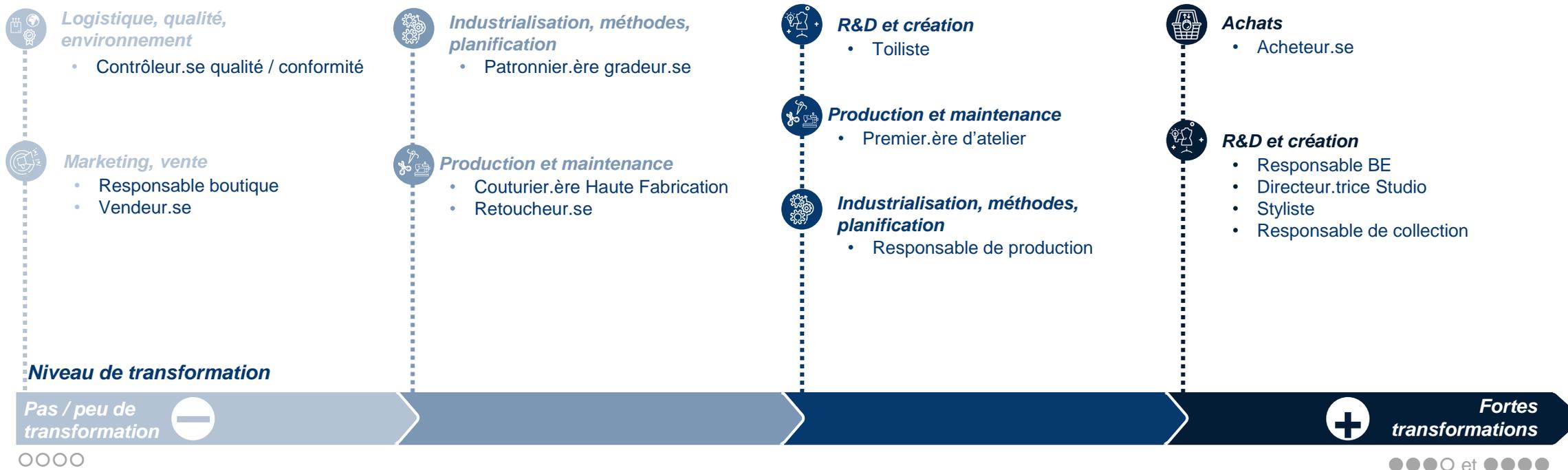
**Compétences stratégiques, à développer ou à renforcer :** éco-conception, savoir-faire traditionnels de l'industrie du luxe, compétences numériques pour transmission des savoir-faire

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.

Sources : analyses BIPE





## **Synthèse des impacts sur les métiers de la branche Cuirs et Peaux**

# Synthèse – Principaux impacts des scénarios (1/2)



## Impact du scénario sur les métiers :

●○○ MOYEN / FAIBLE

**Principales évolutions :** le scénario de « Révolution écologique » conduira à des évolutions limitées de compétences pour les métiers de la branche Cuir et peaux.

Les métiers des Méthodes et de la Production devront, comme dans l'ensemble de l'industrie, s'assurer de l'optimisation de la consommation des équipements (en énergie et en matières premières). Les métiers de la création / R&D devront par ailleurs intégrer la notion d'analyse de cycle de vie et seront sollicités pour identifier de nouveaux process.

Une sensibilisation de l'ensemble des métiers aux impacts de la production sur l'environnement sera nécessaire pour s'assurer de leur prise en compte à tous les niveaux. Les besoins en communication entre les métiers seront renforcés pour répondre aux enjeux de transition écologique (notamment entre les achats, la R&D et les métiers de la QHSE). Les métiers des achats seront davantage exposés face au renforcement des attentes des clients et du législateur. Ces métiers devront parfaitement maîtriser l'ensemble des enjeux environnementaux associés à la production (connaissance des impacts environnementaux de la production, traçabilité des matières premières utilisées...).

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

Un monde en révolution écologique



## Impact du scénario sur les métiers :

●●○ MOYEN

**Principales évolutions :** le scénario d' « Accélération technologique » conduira à des évolutions moyennes des compétences et gestes métier dans la branche professionnelle Cuir et peaux.

Les métiers seront faiblement impactés par la conception numérique, peu pertinente pour les entreprises de la branche. La numérisation des tanneries (« Tanneries 4.0 ») conduira toutefois au développement de nouvelles techniques de production (digitalisation de la production, utilisation de tablettes numériques...). Cette évolution conduira au renforcement des compétences numériques pour les métiers de la production : ces derniers devront disposer de compétences relatives à l'utilisation de machines numériques (compétences en électronique / électricité, utilisation de machines numériques...).

**Compétences stratégiques, à développer ou à renforcer :** gestion et analyse de données (à tous les niveaux), robotique, maîtrise des machines à commande numérique, maîtrise des techniques de communication digitale / à distance, travail en équipe et en transversalité, connaissance des matières premières

Un monde en accélération technologique



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



Impact du scénario sur les métiers :

●○○ FAIBLE

**Principales évolutions :** le scénario de « Retour au monde d'avant » poursuivra les tendances à l'œuvre avant la crise COVID et conduira à des évolutions limitées des métiers et des compétences.

L'intensification régulière de la réglementation environnementale suscitera des besoins en compétences associées à la mesure de l'impact environnemental de la production (analyse de cycle de vie, connaissance des impacts environnementaux associés à la production des matières premières, optimisation de la production...). Dans ce scénario, la mise en place de l'affichage environnemental générera des besoins en communication notamment en externe (communication des impacts environnementaux de la production aux clients des entreprises de la branche).

La robotisation des usines restera limitée dans ce scénario : les besoins en compétences associés (robotique, électronique...) seront faiblement renforcés.

Les changements structurels des tendances de mode induits par le scénario auront globalement peu d'impact sur les métiers de la branche.

**Compétences stratégiques, à développer ou à renforcer :** connaissance des enjeux environnementaux associés à la production, maîtrise de l'ACV



Impact du scénario sur les métiers :

●○○ FAIBLE

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

La recherche de gains de productivité face à un contexte économique de plus en plus contraint sera le principal moteur des évolutions de compétences. Les métiers resteront toutefois très fortement manuels : le contexte économique morose limitera les capacités des entreprises de la branche à investir dans de nouveaux équipements fortement numérisés. 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.

La stabilisation de la réglementation environnementale n'induera pas de renforcement global des compétences associées à la transition écologique, la branche ayant par ailleurs déjà pris des mesures fortes pour réduire son impact environnemental.

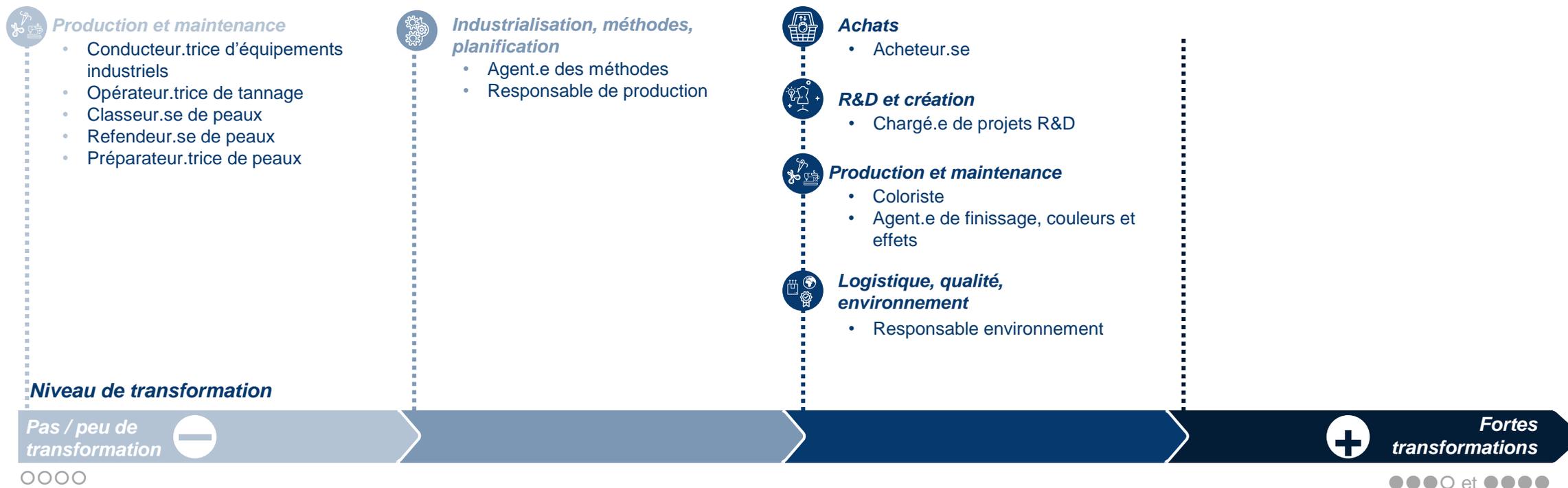
**Compétences stratégiques, à développer ou à renforcer :** savoir-faire traditionnels, agilité et flexibilité

Retour au monde d'avant

Un monde en crise économique et sanitaire longue



# Synthèse des métiers en transformation



Les métiers de production de la branche Cuirs et Peaux sont susceptibles de connaître des évolutions de leurs compétences. La numérisation des tanneries (tanneries 4.0) conduira à des besoins en compétences numériques pour certains métiers. L'activité de tannerie / mégisserie devrait toutefois rester fortement manuelle. Dans ce contexte, les métiers de la production sont moins sensibles aux évolutions technologiques. Les métiers de la R&D, des achats ou encore de l'environnement – au cœur de ces problématiques et les accompagnant – vont connaître des changements, en lien avec l'évolution des attentes des parties prenantes et de la réglementation notamment européenne (sur les questions de transition écologique notamment) ou avec la digitalisation des process (digitalisation des process d'achat par exemple).





## **Synthèse des impacts sur les métiers de la branche Maroquinerie**

# Synthèse – Principaux impacts des scénarios (1/2)



## Impact du scénario sur les métiers :

●○○ MOYEN / FAIBLE

**Principales évolutions :** le scénario de « Révolution écologique » conduira à des évolutions limitées des compétences des métiers de la branche.

Les métiers de la création / R&D seront impactés avec une évolution forte de la logique de conception (éco-conception, analyse de cycle de vie, caractéristiques des nouveaux matériaux et enjeux environnementaux associés...), en lien notamment avec le développement de l'affichage environnemental. Le prototypage virtuel / la CAO 3D se développeront très marginalement dans les entreprises de la branche.

L'appétence au Made in France associée à ce scénario pourra conduire à un regain de demande sur certains marchés de niche (gants fabriqués en France par exemple). L'importance accordée au « *fabriqué main* » expliquera la faible automatisation de la production dans la branche.

Une sensibilisation de l'ensemble des métiers aux impacts de la production sur l'environnement sera nécessaire pour s'assurer de leur prise en compte à tous les niveaux. Les métiers évolueront vers plus de transversalité avec des besoins en communication renforcés (entre les achats et le marketing / commercial par exemple) pour répondre aux attentes des clients en matière de transition écologique. Les métiers des achats seront particulièrement exposés : face au renforcement des attentes des parties prenantes (législation, clients...), ces métiers devront parfaitement maîtriser l'ensemble des enjeux environnementaux associés à la production. La question de la traçabilité des matières premières sera clé mais n'impliquera toutefois pas d'évolution majeure des compétences.

**Compétences stratégiques, à développer ou à renforcer :** éco-conception, analyse de cycle de vie (ACV), veille technologique / réglementaire, connaissance des labels et certifications durables, communication et pédagogie, connaissance des matières premières et de leurs impacts (cuir vierge, cuir recyclé, matériaux synthétiques), optimisation de la production (découpe), réparation, connaissance des enjeux du développement durable et des impacts de la production, connaissance de la chaîne de valeur et traçabilité des matières premières



## Impact du scénario sur les métiers :

●●○ MOYEN

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

La numérisation de la conception et de la production se fera de façon très hétérogène selon les ateliers. Cette évolution différenciée créera des besoins de polyvalence pour les métiers de la production (connaissance parfaite des gestes techniques / maîtrise des machines à commande numérique et autres). A la différence des autres branches, la CAO 3D ne se développera pas de façon marquée. Le développement de nouveaux produits connectés créera toutefois des besoins en électrique / électronique pour certains métiers de la production et de la R&D.

L'accélération de la production liée à la forte demande (hausse de la consommation à l'export, intensification des flux touristiques...) créera des besoins d'optimisation de l'organisation des ateliers. La composante « Gestion RH » des métiers des méthodes / de la planification se renforcera pour accompagner l'évolution de l'organisation de l'atelier (pilotage d'équipe pour respecter les délais de livraison de plus en plus serrés). La numérisation de l'ensemble de la chaîne de valeur permettra à ces métiers de disposer de données en temps réel pour identifier les inefficacités et optimiser la production.

**Compétences stratégiques, à développer ou à renforcer :** maîtrise des savoirs en électronique / numérique / robotique, maîtrise des machines à commande numérique et des nouveaux procédés de production, maîtrise des techniques de communication digitale / à distance, travail en équipe et en transversalité, gestion des équipes



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



Impact du scénario sur les métiers :

●○○ FAIBLE

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

L'intensification modérée de la réglementation environnementale suscitera des besoins en compétences associées à la mesure et à la réduction de l'impact environnemental de la production (analyse de cycle de vie, éco-conception, connaissance des matières premières alternatives...). 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.

L'appétence pour le *Made in France* conduira à une robotisation / automatisation limitée à certains ateliers. Par conséquent, les besoins en compétences associés (robotique, électronique...) seront renforcés dans ces derniers.

Les changements structurels des tendances de mode induits par le scénario auront globalement peu d'impact sur les métiers de la branche Maroquinerie.

**Compétences stratégiques, à développer ou à renforcer :** compétences numériques, connaissance des enjeux environnementaux associés à la production, maîtrise de l'ACV

Retour au monde d'avant



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 Maroquinerie.

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

Les compétences digitales se développeront de façon très limitée (métiers des achats par exemple) : la faiblesse de l'investissement et des marges limitera les évolutions technologiques des outils de production. Par ailleurs, les clients continueront à chercher des produits « faits main ». Le numérique sera toutefois mobilisé comme outil de conservation de certains savoir faire (ganterie par exemple). Ce scénario est en effet assorti d'un risque de perte des savoir-faire traditionnels (non renouvellement des départs à la retraite face à un marché peu dynamique sur certaines niches).

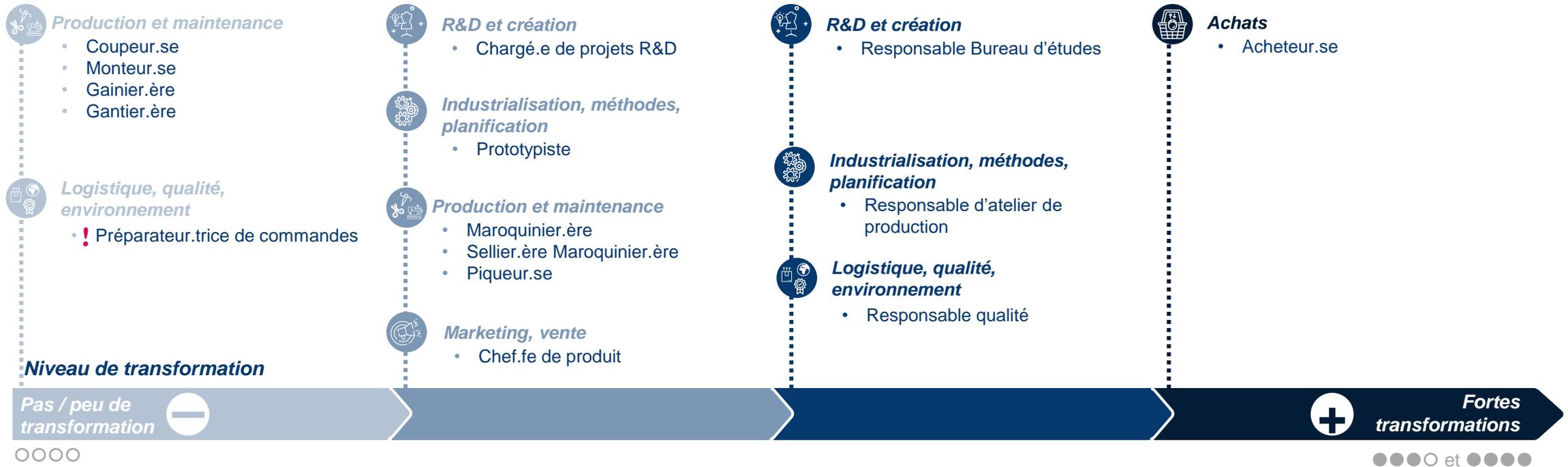
La faiblesse de la réglementation environnementale n'induit pas de renforcement global des compétences associées à la transition écologique.

**Compétences stratégiques, à développer ou à renforcer :** savoir-faire traditionnels, transmission des savoir-faire grâce au numérique

Un monde en crise économique et sanitaire longue



# Synthèse des métiers en transformation



➤ Les métiers de la branche Maroquinerie sont peu susceptibles de connaître des évolutions majeures. Le développement du lean management impactera les métiers de la production, sans toutefois conduire à des changements profonds des gestes métier. La numérisation de la production aura peu de prise sur la branche : les clients resteront attachés à l'idée de produits « faits main » dans tous les scénarios. A l'image des autres branches, le métier d'acheteur.se comptera parmi les plus impactés, et ce dans tous les scénarios. Le métier de Préparateur.trice de commandes est le seul métier à risque d'obsolescence ayant identifié (dans le scénario d'accélération technologique uniquement toutefois).





## **Synthèse des impacts sur les métiers de la branche Chaussures et articles chaussants**

# Synthèse – Principaux impacts des scénarios (1/2)



## Impact du scénario sur les métiers :

●○○ MOYEN / FAIBLE

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

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

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

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



## Impact du scénario sur les métiers :

●●● FORT

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

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

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

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

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

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

Un monde en révolution écologique

Un monde en accélération technologique



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



Impact du scénario sur les métiers :

●○○ FAIBLE

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

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

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

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

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



Impact du scénario sur les métiers :

●○○ FAIBLE

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

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

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

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

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

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

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

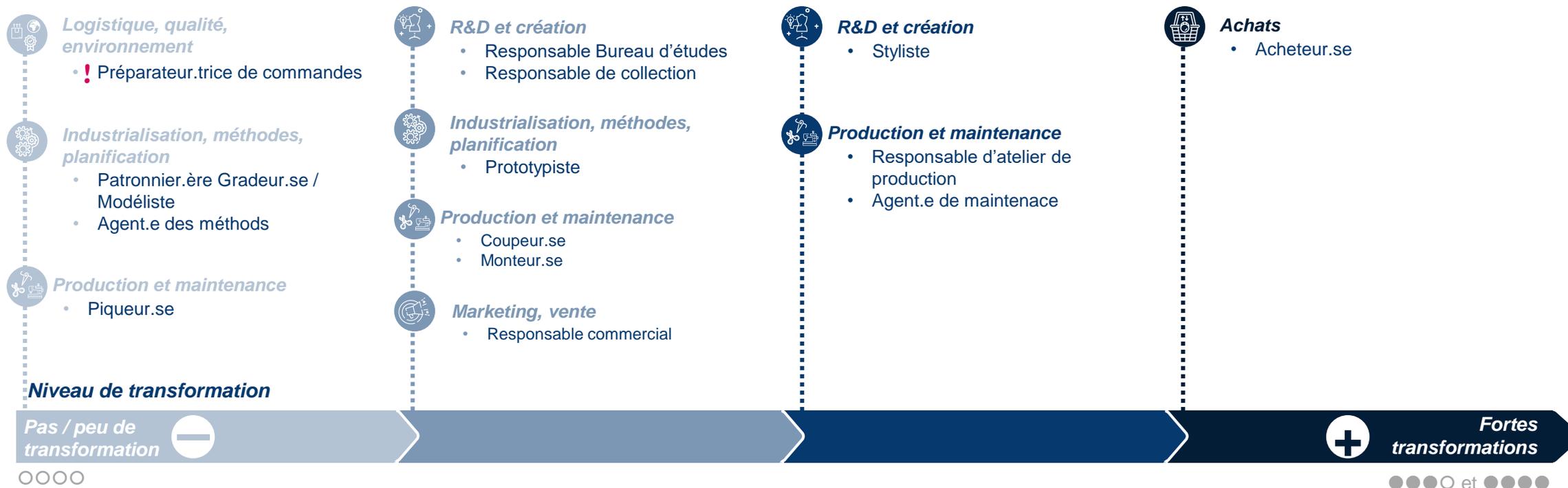
**Compétences stratégiques, à développer ou à renforcer :** éco-conception, savoir-faire traditionnels, compétences numériques pour transmission des savoir-faire

Retour au monde d'avant

Un monde en crise économique et sanitaire longue



# Synthèse des métiers en transformation



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



# 04

01. Objectifs et méthodologie

02. Segmentation des branches et facteurs impactant l'activité

03. Scénarios prospectifs

**04. Impacts métiers / compétences des scénarios**

A. Synthèse – principaux impacts des scénarios

**B. Impacts métiers / compétences par scénario**

C. Métiers émergents

D. Métiers en tension

05. Cartographie de la formation

06. Préconisations et plan d'action

07. Annexes



## Détail des impacts sur les métiers de la branche Textile



Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
<p>Acheteur.se</p>	<p>○ ○ ● ○</p> <p><b>Tensions modérées</b></p> 	 	<p>Le métier d'Acheteur.se est susceptible d'être profondément transformé par divers facteurs d'influence :</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 notamment transformées (intégration de la dimension digitale dans le process en tant que tel, compréhension des besoins métiers associés à la transition numérique). Les compétences du métier associées à l'échange d'information seront également transformées via l'automatisation et la digitalisation des échanges avec les fournisseurs. Le renforcement des exigences de traçabilité renforceront les compétences du métier en communication (communication interne avec les autres métiers, capacité à transmettre l'information et à identifier la bonne information à rechercher).</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 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. Les compétences du métier en agilité seront renforcées pour renforcer la compétitivité des entreprises (commandes en petite quantité...).</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



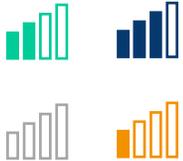


Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
<p><b>Chargé.e de projets R&amp;D</b></p>	<p>○ ○ ● ○</p> <p><b>Tensions modérées</b></p> 	<p>● ● ○ ○</p> 	<p>Ce métier sera significativement impacté par l'évolution des attentes des clients et l'émergence de nouveaux matériaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : les compétences en veille technologique seront fortement sollicitées (connaissance des nouvelles machines, des nouveaux procédés...). L'accélération technologique de l'ensemble de l'économie ouvrira un large champ pour les industries textiles (dans la santé, l'aéronautique...) : les compétences en construction de partenariats seront davantage sollicitées pour co-construire des réponses aux nouveaux besoins des clients et intégrer les évolutions techniques et technologiques. Ce métier s'occupant principalement de la R&amp;D « matières », le développement de la CAO 3D sera peu impactant. Par ailleurs, le métier gagnera des compétences en électrique / électronique dans le cadre du développement des <i>smart textiles</i>.</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : les compétences du métier en veille, test / expérimentation évolueront avec une nécessaire prise en compte du développement des matériaux écologiques et durables. Des compétences en analyse de cycle de vie et en éco-conception devront être acquises pour répondre aux évolutions réglementaires (affichage environnemental) et aux attentes des clients quant à la durabilité des textiles produits. Le/la chargé.e de projets R&amp;D devra également démontrer ses capacités d'innovation pour répondre aux attentes des clients (allègement et renforcement des textiles pour améliorer la performance des produits des secteurs clients, anticipation des nouveaux usages...) : la capacité à co-construire des nouveaux produits et à nouer des partenariats avec des acteurs innovants deviendra clé. Les compétences du métier associées à la traçabilité seront également renforcées (enrichissement de bases de données, connaissance des enjeux sociaux et environnement des matières / matériaux pour prise en compte dans le développement de nouveaux produits) pour répondre aux exigences de transparence du marché.</li> <li>• Le métier est moins susceptible d'évoluer dans un contexte de <b>crise économique</b> ou de <b>retour au monde d'avant</b>.</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><i>Tensions modérées</i></p> 	<p>●○○○</p> 	<p>Le / la responsable BE sera notamment impacté par la transition numérique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> et <b>transition écologique</b> : les Responsables BE devront être formés à la CAO 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...). La CAO 3D se développera également, moins vite toutefois, dans le scénario de <b>retour au monde d'avant</b>.</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> <li>• Le développement de la confection à la demande dans le cadre du scénario d'<b>accélération technologique</b> renforcera l'agilité demandé aux professionnel.les exerçant le métier (capacité à prendre en compte les contraintes d'industrialisation associées).</li> <li>• Dans le contexte des scénarii de <b>transition écologique</b> et de <b>crise économique</b>, le métier devra prendre en compte les attentes de durabilité des consommateurs dans les étapes de prototypages (longévité du produit, réparabilité éventuelle...).</li> </ul>

Sources : entretiens experts, analyses BIPE



# Métiers de la R&D et de la création

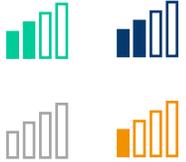


Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
Responsable de collection	 <p>Peu de tensions</p> 	 	<p>Le / la responsable de collection est directement exposé.e à l'évolution des attentes client.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : le métier sera impacté par la digitalisation de la production et l'accélération technologique (mise au point des produits via la CAO 3D). Ses connaissances technologiques devront progresser pour répondre aux besoins des clients toujours plus technophiles. Le métier devra renforcer la collaboration avec la R&amp;D pour identifier la faisabilité technique de l'utilisation de nouvelles fibres.</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : les compétences en éco-conception et analyse de cycle de vie seront à développer dans le cadre de la transition écologique. Le / la responsable devra intégrer dans son activité la durabilité des produits conçus en impulsant notamment une dynamique environnementale. La connaissance des réglementations environnementales devra être renforcée. Le métier devra renforcer la collaboration avec la R&amp;D pour identifier la faisabilité technique de l'utilisation de nouvelles fibres.</li> <li>• Dans un scénario de <b>crise économique</b> et de <b>sobriété</b>, le / la responsable de collection devra être en capacité d'intégrer les attentes de fonctionnalité et de durabilité des consommateurs. A ce titre, ses compétences en conception d'une gamme de produit, en analyse de tendance et en élaboration de plan de collection sont susceptibles d'être renforcées. Des compétences en éco-conception et en ACV devront également être maîtrisées pour allonger la durée de vie des produits et améliorer l'affichage environnemental. 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.</li> </ul>
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 CAO 3D. Le développement de la conception à la demande aura par ailleurs des implications sur le métier (prise en compte des contraintes industrielles associées).</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : le métier devra prendre en compte les enjeux environnementaux associés aux matières premières dans le processus de sélection des matières / fournitures / fournisseurs.</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 et grands enjeux sociétaux dans le <b>scénario orange</b>).</li> </ul>



# Métiers de la R&D et de la création



Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
<p><b>Analyste de laboratoire textile</b></p>	<p>○ ○ ● ○</p> <p><i>Tensions modérées</i></p> 	<p>● ○ ○ ○</p> 	<p>Les gestes métiers de l'Analyste de laboratoire textile sont peu susceptibles d'être profondément modifiés par les évolutions envisagées dans les différents scénarios. Le métier est impacté indirectement par les évolutions des cahiers des charges : certains outils utilisés vont évoluer et vont impliquer une technicité croissante dans tous les scénarios. A ce titre, les compétences en métrologie du métier seront renforcées.</p> <p>Le renforcement des normes qualité, l'usage croissant des matières premières recyclées et le renforcement des exigences de traçabilité dans les scénarios de <b>transition écologique</b> et d'<b>accélération technologique</b> renforceront les compétences en réalisation de tests du métier, en sélection et contrôle de la qualité d'une matière première ainsi que les compétences en veille technologique (identification des procédés à mettre en œuvre, normes environnementales, connaissance des nouveaux équipements, matières et matériaux innovants...). Par ailleurs, la numérisation de la production dans le cadre du scénario d'<b>accélération technologique</b> renforcera les compétences en analyse de données du métier (analyse de données, techniques statistiques, maîtrise des bases de données).</p> <p>Dans le scénario de <b>retour au monde d'avant</b>, le durcissement de la réglementation environnementale et des normes QHSE renforcera également ces compétences, de manière plus limitée toutefois.</p>

Sources : entretiens experts, analyses BIPE



# 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 d'atelier de production	<p>○○○●</p> <p><b>Tensions sévères</b></p>	<p>●○○○</p>	<p>Le métier sera notamment impacté par l'augmentation du nombre de formations à gérer et les risques de déstabilisation de la production associés. Ce renforcement concerne notamment les scénarios d'<b>accélération technologique</b> et de <b>transition écologique</b>, les plus porteurs d'impacts.</p>
Technicien.ne ordonnancement – lancement	<p>○○●○</p> <p><b>Tensions modérées</b></p>	<p>●○○○</p>	<p>Le métier de technicien.ne Ordonnancement-lancement est peu susceptible de connaître des transformations profondes, à l'exception du scénario d'accélération technologique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : le métier sera impacté par le développement d'outils type gestion intégrée et information en temps réel, développement du e-commerce...). Le / la technicien.ne ordonnancement-lancement devra faire preuve d'adaptabilité et de flexibilité face au développement de la production à la demande.</li> <li>• <b>Transition écologique</b> et <b>crise économique</b> : les difficultés / ruptures d'approvisionnement complexifieront la planification de la production. Le métier devra développer des compétences en gestion de crise (ruptures d'approvisionnement) et renforcera ses compétences en résolution de problème, en réactivité. La recomposition du monde dans le cadre du scénario de <b>transition écologique</b> (contraintes logistiques, relocalisation de la production...) renforcera le besoin de flexibilité du métier.</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
<b>Couturier.ère Mécanicien.ne en confection</b>	<p>○ ○ ○ ●</p> <p><b>Tensions sévères</b></p>	<p>● ○ ○ ○</p>	<p>Le métier est en cours de modernisation, des impacts à plusieurs niveaux sont attendus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Digitalisation du métier</b> : digitalisation du poste de travail (utilisation de tablettes numériques) pour faciliter l'échange d'information et la validation des process. Dans ce contexte, les compétences digitales, en préparation et en réglage d'équipement seront à renforcer significativement</li> <li>• <b>Automatisation de la production</b> : la relocalisation des activités de la branche en France sera associée à une automatisation de la production, encore marginale aujourd'hui, pour assurer la compétitivité coût. Dans ce scénario, les machines programmables se développeraient fortement (robots de surjet, automates de couture à plat...) et conduiraient à un renforcement des compétences en réglage / programmation.</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : les compétences en réparation de vêtements pourraient être renforcées dans un scénario de transition écologique accélérée (mise en place de plateformes de revente de vêtements de 2<sup>nd</sup>e main par les marques). L'évolution des matières et matériaux impactera peu le métier (les tissus ne se cousent pas différemment).</li> <li>• <b>Crise économique, retour au monde d'avant</b> : le contexte de crise, le déclin de la demande et la faible numérisation / automatisation de la production limitent les évolutions attendues du métier</li> </ul>
<b>Coloriste</b>	<p>○ ● ○ ○</p> <p><b>Concurrence forte</b></p>	<p>● ● ○ ○</p>	<p>Le geste métier du / de la coloriste est peu susceptible d'évoluer.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tous scénarios confondus</b> : les compétences des Coloristes en rédaction de documents techniques et en gestion documentaire seront fortement sollicitées pour améliorer la traçabilité des mélanges matières (enjeu d'archivage des recettes). Des compétences numériques devront notamment être acquises pour assurer cette transmission (gestion de base de données par exemple).</li> <li>• <b>Accélération technologique</b> : la robotisation de la production est déjà effective dans certaines entreprises (mélange de couleurs par pipettes robotisées). L'évolution des techniques de colorimétrie (utilisation de machines numériques, intelligence artificielle) conduira toutefois au renforcement des compétences numériques des Coloristes. La numérisation de l'environnement de travail permettra de réduire la pénibilité du métier.</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : le renforcement des réglementations renforcera la technicité du métier (connaissance des réglementations REACH, CSS à venir...). Des compétences en chimie devront être acquises pour permettre l'identification de substances de substitution, conformément aux exigences réglementaires. Le renforcement des exigences sera associé à une numérisation croissante de l'activité (suivi et traçabilité numérique). L'intensification de la réglementation, quoi que plus limitée conduira à des effets similaires dans le scénario de <b>retour au monde d'avant</b>.</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, compétences transformées
Coupeur.se	<p>Tensions sévères</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Accélération technologique</b> : dans les usines textile, les procédés de coupe ont été fortement automatisés, la transition numérique du métier a été en grande partie effectuée. La numérisation de l'environnement de travail conduira à une sophistication et à une évolution des tâches échéant à ce métier (développement de la visionique pour faciliter les raccords motifs, recours à l'intelligence artificielle...). Le <b>contenu technologique des compétences du métier devra être renforcé</b> : maîtrise de l'analyse de la donnée, appui sur des outils numériques pour caractériser et évaluer la conformité des matériaux, réglage et préparation de machines, utilisation de machines numériques... Le / la coupeur.se sera impacté.e par l'interopérabilité des machines de production. Le renforcement des compétences numériques serait également à conduire dans le cadre d'un scénario de <b>retour au monde d'avant</b>, les technologies de coupe évoluant en continu.</li> <li><b>Transition écologique</b> : le métier sera peu touché, à l'exception de compétences de tri pour gérer les chutes de coupe (le plan de coupe n'est pas géré par ce métier).</li> </ul>
Tulliste	<p>Tensions sévères</p>		<p>Le métier de Tulliste est peu susceptible d'évoluer significativement dans les années à venir. Les Tullistes travaillent en général sur des équipements historiques. Les cartons utilisés pour la production de dentelle ont en général été numérisés : la transition numérique impactera peu le métier.</p> <p>La demande pour ce métier est susceptible d'être forte dans un contexte de relocalisation de la production et de développement du Made in France, associé à une croissance économique forte (scénarios : ) : la dentelle est utilisée notamment pour le luxe et la lingerie.</p>

Sources : entretiens experts, analyses BIPE



# Métiers de la production et de la maintenance



Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions, compétences transformées
<p><b>Conducteur.trice d'équipements industriels</b></p>	<p>○ ○ ● ○</p> <p><b>Tensions modérées</b></p> <p></p>	<p>● ○ ○ ○</p> <p></p>	<p>Les compétences cœur du métier sont peu susceptibles d'évoluer au niveau opératrice. L'environnement d'exercice du métier pourrait toutefois profondément évoluer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : la numérisation et l'automatisation des procédés de production nécessitera le renforcement des compétences numériques et digitales du métier. Le/la conducteur.trice d'équipements industriels devra ainsi maîtriser l'utilisation des machines à commandes numériques, des tablettes... De nouvelles compétences devront également être acquises pour accompagner le développement de la fabrication additive prévu dans ce scénario. La capacité à échanger des informations par voie numérique devra être acquises par le métier.</li> <li>• La démocratisation de nouveaux procédés de production (<i>seamless</i> par exemple) dans les scénarios de <b>transition écologique</b> et d'<b>accélération technologique</b> conduira à l'acquisition de nouvelles compétences et de nouveaux savoir faire pour préparer, régler, surveiller et programmer les nouvelles machines. L'adoption de ces nouvelles techniques sera, dans le scénario de <b>transition écologique</b> stimulé par la réduction de l'impact environnemental de la production associée. Les conducteur.trices de ligne devront également monter en compétence sur les caractéristiques des nouvelles fibres. L'utilisation de fibres recyclées, à qualité potentiellement variable, pourrait par ailleurs induire des besoins accrus compétences de réglage d'équipement. Les opératrice.trices devront par ailleurs être sensibilisées aux questions QHSE pour assurer l'optimisation de la production (réalisation d'opérations de maintenance de premier niveau pour optimiser les consommations, optimisation de la production pour réduire les déchets...)</li> <li>• Dans le scénario de <b>crise économique</b>, la faiblesse de la demande et les difficultés d'investissement des entreprises conduiront à un <i>statu quo</i> sur les compétences du métier (faible innovation). Dans le scénario de <b>retour au monde d'avant</b>, la forte demande pour le MIF sera accompagnée par une automatisation croissante de la production, renforçant d'autant les besoins en compétences digitales / numériques des conducteur.trices d'équipements industriels (profil technicien plutôt qu'opérateur).</li> <li>• Dans tous les cas, les compétences traditionnelles du métier seront à préserver (chargement du fil, techniques de tricotage, lecture de plans...)</li> </ul>

Sources : entretiens experts, analyses BIPE



# Métiers de la production et de la maintenance



Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions, compétences transformées
Responsable maintenance / Agent.e de maintenance	<p>○ ○ ○ ●</p> <p><b>Tensions sévères</b></p>	<p>● ● ○ ○</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : le métier sera fortement impacté par la transition numérique. Les agent.es / responsables maintenance devront développer des compétences associées à la maintenance prédictive / préventive, en électronique, en électromécanique, en analyse de données, en GMAO. Les compétences traditionnelles en maintenance devront être préservées (les outils de production resteront similaires en dessous de la couche numérique). Le métier devra disposer de compétences en fabrication additive (utilisation des appareils, conception 3D...) pour utiliser les imprimantes 3D se multipliant dans les ateliers (fabrication de pièces de rechange). Les professionnel.les devront par ailleurs être en capacité d'utiliser des outils de maintenance à distance (réalité virtuelle / augmentée pour échange avec les fabricants de machine par exemple, compétences en échange d'information, travail en équipe).</li> <li>• Le scénario de <b>crise économique et sanitaire longue</b> conduira à de faibles évolutions de compétences, faute d'innovations technologiques majeures (difficultés d'investissement).</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : le métier sera davantage sollicité pour optimiser les équipements et allonger leur durée de vie. Les métiers de la maintenance devront disposer de compétences en management environnemental (SME). Les compétences cœur de métier (réglage, entretien, diagnostic, assistance technique...) seront renforcées pour optimiser encore davantage les équipements. Les compétences associées à la maintenance préventive / prévisionnelle seront à renforcer pour anticiper les pannes éventuelles.</li> <li>• Le métier sera davantage sollicité dans les scénarios de <b>retour au monde d'avant</b> et de <b>transition écologique</b>, en lien avec le développement du MIF. Dans les scénarios et <b>d'accélération technologique</b>, les gains de productivité permis par la numérisation des opérations de maintenance réduiront les besoins métier.</li> </ul>
Mécanicien.ne régleur.se	<p>○ ○ ○ ●</p> <p><b>Tensions sévères</b></p>	<p>● ● ○ ○</p>	<p>Le métier de mécanicien.ne régleur.se fera preuve d'une technicité croissante. Son autonomie sera renforcée dans tous les scénarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : le métier sera impacté par la technicité croissante des équipements de production. Ses compétences en électricité / électronique / numérique / robotique seront nettement renforcées pour pouvoir intervenir sur les nouveaux équipements de production. Ces compétences seront également renforcées dans le scénario de <b>retour au monde d'avant</b> (automatisation de la production pour accompagner le développement du MIF).</li> </ul>

Sources : entretiens experts, analyses BIPE



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



Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
Préparateur.trice de commandes	<p>● ○ ○ ○ ○</p> <p><b>Peu de tensions</b></p>	<p>○ ○ ○ ○ ○</p>	<p>Ce métier est à risque d'obsolescence dans un des quatre scénarios :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le métier sera transformé par l'<b>accélération technologique</b> (diffusion à grande échelle des puces RFID par exemple) : les préparateur.trices de commandes devront maîtriser les outils et procédures associés (lecteurs de puces...). Grâce à la levée des contraintes techniques associées, le picking s'automatisera significativement., conduisant à un risque d'obsolescence du métier.</li> <li>Dans les scénarios de <b>transition écologique</b> et de <b>crise économique</b>, le développement de la seconde vie pourrait également renforcer les besoins métier (développement de plateformes de réception / d'expédition de vêtements d'occasion), sans pour autant transformer profondément les compétences (renforcement des compétences en tri des produits, collections / réception des produits, contrôle de conformité).</li> </ul>
Responsable logistique	<p>○ ○ ○ ●</p> <p><b>Tensions sévères</b></p>	<p>● ● ○ ○</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Accélération technologique</b> : la digitalisation des entrepôts logistiques, le développement de la robotique renforceront les compétences du / de la responsable logistique en gestion et analyse de données. La confection à la demande complexifiera par ailleurs les process logistiques qui devront intégrer les contraintes associées à la manutention / l'expédition de produits faits sur mesure. Les compétences en veille seront davantage sollicitées face à l'apparition constante de nouvelles technologies.</li> <li>Dans le scénario de <b>transition écologique</b>, le métier devra intégrer de nouvelles attentes : réduction de l'empreinte environnementale de la logistique, contraintes réglementaires, travail avec des fournisseurs au plus près, gestion du stock optimisée, gestion des chutes de production, recyclage... Le métier se complexifiera.</li> <li>Le métier sera affecté par le développement de la seconde main dans les scénarios de <b>transition écologique</b> et de <b>crise économique longue</b> : la gestion de la rétrologistique lui incombera. Dans le scénario de <b>crise économique longue</b>, le métier devra composer avec un contexte géopolitique et économique incertain et développer ses compétences en réactivité, gestion du stress et de l'imprévu.</li> <li><b>Ce métier est susceptible d'évoluer vers le métier de Responsable Supply Chain (intégration des achats notamment à son périmètre de responsabilité)</b></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
<b>Contrôleur.se qualité / conformité</b>	<p><i>Tensions modérées</i></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : le développement des techniques de contrôle qualité via l'IA réduira les besoins métier. Ces derniers seront concentrés sur les tests mécaniques / chimiques. Les contrôleur.ses qualité devront toutefois maîtriser les outils numériques (machines à commandes numérique, outils digitaux de contrôle qualité...).</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : l'apparition de nouvelles matières, l'utilisation croissante de matières premières recyclées conduira à une évolution des compétences en contrôle de la conformité, en détection de défauts. Le métier sera amené à intervenir davantage sur les textiles pour réparer les défauts éventuels et limiter les pertes (et donc les déchets). Cette dernière compétence sera également renforcée dans le scénario de <b>crise économique longue</b> pour améliorer la productivité.</li> <li>• Le développement de la seconde main dans les scénarios de <b>transition écologique</b> et de <b>crise économique longue</b> pourrait toutefois renforcer l'importance du métier (contrôle des produits d'occasion que les clients souhaitent revendre via des plateformes mises en place par les marques).</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 environnement</b></p>	<p>○ ○ ○ ●</p> <p><b>Tensions sévères</b></p>		<p>Dans tous les scénarios (mais notamment les scénarios <b>vert</b> et <b>gris</b>) le métier de responsable environnement est susceptible d'évoluer avec l'intégration de certaines problématiques sociales dans son champ de compétence (évolution vers le métier de responsable RSE).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : l'assouplissement de la réglementation, la mise en place d'un affichage environnemental peu exigeant et les attentes limitées des parties prenantes sur les sujets environnementaux / RSE conduiront à faible transformation du métier. Le / la responsable environnement devra toutefois maîtriser les outils numériques permettant d'échanger avec l'ensemble de la chaîne de valeur sur les sujets de son périmètre (transmission d'information, partage d'indicateurs...).</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : le métier sera significativement transformé dans le cadre de ce scénario. Le périmètre de responsabilité du / de la responsable environnement s'élargira et une transversalité accrue sera attendue pour ce métier. Les compétences en veille (technologique, réglementaire) seront très fortement sollicitées, dans un contexte de renforcement significatif des attentes des parties prenantes sur les sujets environnementaux. Le / la responsable environnement devra également disposer de compétences pédagogiques pour sensibiliser l'ensemble des équipes aux sujets environnementaux et s'assurer de la diffusion de la politique de l'entreprise sur le sujet. Des compétences en gestion de projet seront également nécessaires pour travailler avec des acteurs externes (start ups innovantes, ONG, fournisseurs et clients...). Le métier devra développer des compétences en analyse de cycle de vie, en éco-conception pour être en mesure de communiquer avec les parties prenantes (dont les consommateurs) de l'entreprise sur la façon dont les enjeux environnementaux sont pris en compte. Le métier devra également disposer de compétences techniques dans certaines entreprises particulièrement concernées par la transition écologique (compétences en chimie pour les entreprises de l'ennoblissement par exemple). Les outils de collecte de données évolueront pour permettre le suivi en temps réel de la performance environnementale de la production, collecter les informations issues des fournisseurs et des prestataires... Les responsables environnement devront maîtriser ces outils et être en capacité de traiter et d'interpréter les données remontées. Le métier devra également être en mesure de définir la politique de l'entreprise sur les sujets environnementaux (identification d'indicateurs à suivre, collecte de données...). Des évolutions d'une moindre magnitude sont attendues dans le scénario de <b>retour au monde d'avant</b>.</li> <li>• Dans le scénario de <b>crise économique</b>, les compétences du métier seront renforcées à la marge (veille réglementaire en lien avec le durcissement de la réglementation notamment). Les attentes des parties prenantes évolueront faiblement (l'économique primera sur l'environnement).</li> </ul>



Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions, compétences transformées
Responsable commercial	 <p>Peu de tensions</p> 	 	<p>Le métier de responsable commercial évoluera en miroir du renforcement de la fonction achats dans les entreprises clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : le / la responsable commercial devra être en capacité d'utiliser les outils numériques pour améliorer le ciblage des clients et prospects (intelligence artificielle, gestionnaire de données, CRM, plateformes de e-commerce...). Face au développement du télétravail, le / la responsable commercial devra maîtriser les techniques de vente à distance. Le métier devra par ailleurs connaître et comprendre les caractéristiques techniques des nouveaux produits commercialisés, dans un contexte de technologisation croissante des produits textiles. Le / la responsable commercial devra maîtriser davantage de langues pour échanger avec les clients situés dans les marchés en forte croissance (chinois, hindi...).</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : les attentes de clients quant à l'impact environnemental des produits achetés se renforceront nettement et deviendront de plus en plus pointues (demandes sur le sourcing des matières premières, les labels...). Le / la responsable commercial devra parfaitement connaître les enjeux environnementaux associés à la production et devra être en capacité de justifier les choix faits par les équipes R&amp;D, les responsables de collection... Le / la responsable commercial devra maîtriser les plateformes permettant les échanges de données avec les clients.</li> <li>• Dans le scénario de <b>retour au monde d'avant</b>, les compétences évolueront de façon similaire aux scénarios d'<b>accélération technologique</b> et de <b>transition écologique</b>, dans une moindre mesure toutefois (renforcement plus modéré des attentes des clients sur les sujets environnementaux et digitalisation moins avancée)</li> <li>• Dans le scénario de <b>crise économique longue</b>, la baisse des flux touristiques et le repli sur soi réduiront les besoins en compétences linguistiques / dialogue interculturel.</li> </ul>

Sources : entretiens experts, analyses BIPE





Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions, compétences transformées
<p><b>Chef.fe de produits</b></p>	<p>● ○ ○ ○ ○</p> <p><i>Peu de tensions</i></p> 	 	<p>Le métier étant à l'interface de la commercialisation, de la communication, de la production et des attentes clients, il sera impacté directement et indirectement par de nombreux facteurs, sans toutefois être fondamentalement transformé.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : le métier devra intégrer de nouvelles compétences numériques pour répondre aux enjeux de traçabilité / transparence / authenticité dans un contexte de renforcement des exigences des parties prenantes sur le sujet. La technologisation croissante des produits vendus (nouvelles fonctionnalités, essor des produits virtuels...) fera évoluer les argumentaires commerciaux : les chef.fes de produits devront comprendre et intégrer ces nouvelles dimensions pour être en mesure de les présenter et de les vendre aux clients. Pour les chef.fes de produits présents sur les marchés B2C, la maîtrise des réseaux sociaux et autres supports digitaux sera clé pour comprendre et répondre aux attentes clients.</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : le métier devra pleinement intégrer l'impact environnemental de ses produits dans son argumentaire de vente pour être en mesure de répondre aux attentes croissantes des parties prenantes (affichage environnemental, demandes des clients business...).</li> <li>• Le / la Chef.fe de produits devra être en mesure d'anticiper les changements structurels des tendances de mode et de consommation à l'œuvre dans le scénario de <b>retour au monde d'avant</b> (via la maîtrise des réseaux sociaux notamment)</li> <li>• Dans le scénario de <b>crise économique longue</b>, la baisse des flux touristiques et le repli sur soi réduira les besoins en compétences linguistiques / dialogue interculturel.</li> </ul>

Sources : entretiens experts, analyses BIPE





## Détail des impacts sur les métiers de la branche Habillement



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 métier d'Acheteur.se est uniquement présent dans les entreprises fabriquant et / ou vendant en propre (les façonniers ne commandant pas les matières premières en direct). est susceptible d'être profondément transformé par divers facteurs d'influence :</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 se 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 associés à la transition numérique). Les compétences du métier associées à l'échange d'information seront également transformées via l'automatisation et la digitalisation des échanges avec les fournisseurs. Le renforcement des exigences de traçabilité renforceront les compétences du métier en communication (communication interne avec les autres métiers).</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). L'acheteur.se étant encore largement un.e acheteur.se de prix, 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 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.</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.</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>

# Métiers de la R&D et de la création



Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
Chargé.e de projets R&D	<p><b>Tensions modérées</b></p>		<p>Ce métier est exercé dans un nombre limité de secteurs (fabrication d'EPI, vêtements à haute technicité type sport notamment). Ce métier sera impacté par les innovations proposées par les fabricants de textiles et donc par l'évolution des matières et matériaux disponibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : les compétences en veille technologique seront fortement sollicitées dans un contexte de développement de nouvelles matières et matériaux disposant de nouvelles fonctionnalités (textiles connectés par exemple). L'évolution des matières et matériaux est également susceptible de faire évoluer les compétences en test / expérimentation (identification des tests à effectuer sur des matériaux innovants). La numérisation des solutions de conception conduira également au nécessaire renforcement des compétences numériques (analyse de données, conception 3D...) pour les professionnels fortement impliqués dans la conception. Le dynamisme de la croissance économique associé au renforcement des exigences des professionnels est susceptible de soutenir le segment des EPI et donc de générer des besoins sur ce métier.</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : les compétences en veille technologique, test / expérimentation sont également amenées à évoluer pour prendre en compte le développement des matériaux écologiques et durables. Des compétences en analyse de cycle de vie et en éco-conception devront également être acquises pour les professionnels fortement impliqués dans la conception.</li> <li>• Le métier est peu susceptible d'évoluer dans un contexte de <b>crise économique</b> ou de <b>retour au monde d'avant</b>.</li> </ul>
Responsable Bureau d'Etudes	<p><b>Tensions modérées</b></p>		<p>Le Responsable BE sera impacté différemment selon qu'il est exercé chez un façonnier ou dans une entreprise fabriquant / vendant en propre. Ce métier sera impacté par les innovations proposées par les fabricants de textiles et par l'offre en matière d'équipements de production :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Développement de la conception 3D</b> : les responsables bureau d'étude orientés « industrialisation », principalement chez les façonniers seront peu impactés. A l'inverse, les responsables BE dans les entreprises fabriquant en propre devront renforcer leurs compétences numériques (notamment en conception 3D) pour mettre à profit les nouvelles technologies et optimiser la production.</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : le métier sera impacté par les besoins d'éco-conception pour les entreprises fabriquant en propre. Des compétences en éco-conception et en analyse de cycle de vie devront donc être acquises pour accentuer la prise en compte des enjeux environnementaux dans le développement des nouveaux produits.</li> </ul>



# Métiers de la R&D et de la création



Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
Responsable de collection	<p>Peu de tensions</p>		<p>Ce métier est exercé uniquement dans les entreprises fabricant en propre.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : le métier sera directement impacté par le développement de la conception 3D et devra donc disposer des compétences associées. Le métier devra également maîtriser les outils numériques (type IA), l'analyse de données pour alimenter sa veille tendances</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : les compétences en éco-conception et en veille réglementaire seront à développer dans le cadre de la transition écologique.</li> <li>• Dans un scénario de <b>crise économique</b> et de <b>sobriété</b>, le / la responsable de collection devra être en capacité d'intégrer les attentes de fonctionnalité et de durabilité des consommateurs. A ce titre, ses compétences en conception d'une gamme de produit, en analyse de tendance et en élaboration de plan de collection sont susceptibles d'être renforcées. Le ralentissement du rythme des collections allégera les contraintes pesant sur le métier. Des compétences en éco-conception devront également être maîtrisées pour allonger la durée de vie des produits. 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. Le métier devra par ailleurs prendre en compte les attentes des clients quant aux problématiques d'appropriation culturelle, de diversité...</li> </ul>
Styliste	<p>Peu de tensions</p>		<p>Ce métier connaîtra des évolutions similaires à celles des Responsables de collection.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : le métier a déjà pris le tournant de la conception 3D et est peu susceptible d'être impacté par des changements technologiques à venir. Le perfectionnement des machines de production fera toutefois évoluer les compétences des stylistes.</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : la compétence de veille sur les matières premières évoluera et devra intégrer une capacité à comprendre les labels durables et différencier les matières durables / non durables (identification des matières premières les plus durables)</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 dans le <b>scénario bleu</b>, écologiques dans le <b>scénario vert</b>, fonctionnalité / durabilité dans le <b>scénario gris</b>, neutralité / minimalisme, éthique / diversité / inclusion dans le <b>scénario orange</b>).</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
Modéliste	<p>Peu de tensions</p>		<p>Dans tous les scénarios, les compétences en communication et gestion d'équipe du métier sont amenées à être renforcées (dialogue avec les clients, co-conception et co-industrialisation, dialogue avec l'ensemble des fonctions de l'entreprise en interne, <i>soft skills</i> pour accompagner les transformations profondes à l'œuvre). D'autres évolutions conduiront à des mutations du métier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Développement de la CAO 3D</b> : le métier est fortement impacté par le déploiement en cours de la CAO 3D. Les compétences numériques des Modélistes devront donc être renforcées dans un scénario d'<b>accélération technologique</b> et de <b>retour au monde d'avant</b>. Le développement des technologies numérique modifie profondément la façon dont les produits sont conçus (recours à des avatars 3D, à des produits virtuels...) et ainsi le geste métier du / de la modéliste. La capacité du métier à formaliser des spécifications techniques sera également amenée à évoluer, en lien avec la numérisation des ateliers dans un contexte d'<b>accélération technologique</b>.</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : le / la modéliste devra prendre en compte les impacts environnementaux de la production (notamment la production de déchets) dans ses activités de conception de prototype et de réalisation de patrons. Le métier devra développer des compétences en CAO 3D pour réduire la consommation de matières premières lors de la conception.</li> <li>• La demande en modéliste pourrait être affectée dans un scénario de <b>crise économique</b> ou de <b>sobriété</b>, en lien avec la réduction du nombre de collections.</li> <li>• Dans tous les scénarios, le métier devra développer sa capacité à dialoguer avec ses parties prenantes (clients, métiers de la production...)</li> </ul>
Agent.e des méthodes	<p>Tensions sévères</p>		<p>Dans tous les scénarios, le rôle du / de l'agent.e des méthodes pourra être renforcé mais son geste métier évoluera de façon limitée. Dans tous les cas, les attentes de précision associées au métier seront renforcées</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce métier évoluera avec la mise en place d'approches <i>lean</i> dans les entreprises permettant une gestion de la production en temps réel. Cette évolution s'observera principalement dans un contexte d'<b>accélération technologique</b> (intégration de capteurs, développement de l'IoT), de <b>crise économique longue</b> (recherche accrue d'optimisation des coûts) ou de <b>retour au monde d'avant</b> (poursuite de la tendance). Dans un scénario d'<b>accélération technologique</b>, les compétences numériques du métier seront nettement renforcées : développement de technologies prédictives, forte digitalisation du métier (suivi de la production en temps réel).</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : les compétences en sélection de matières premières évolueront, le métier devant être capable d'identifier la qualité des nouvelles matières premières plus durables. Dans un contexte de transition écologique, le rôle de l'agent.e des méthodes sera renforcé en ce qu'il / elle contribue à l'optimisation de la production (et donc à la réduction de son impact environnemental).</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
Prototypiste	<p>Tensions modérées</p>		<p>Le métier de prototypiste évoluera notamment sous l'effet du développement de la CAO 3D :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Développement de la CAO 3D</b> qui va conduire à une hybridation du métier. Ce métier, traditionnellement très manuel, va s'hybrider et va devoir intégrer des compétences numériques. Ces compétences numériques sont également susceptibles d'être développées dans le cadre d'un scénario de <b>transition écologique</b> forte (réduction des consommations de matière première utilisées pour le prototypage). Dans le cadre du scénario de <b>retour à la normale</b>, le degré d'hybridation du métier sera hétérogène et fortement dépendant des politiques internes des entreprises, plus où moins enclines à numériser ce métier.</li> <li>• Les compétences organisationnelles du métier vont être impactées par le <i>lean management</i>, notamment dans les scénarios bleu, gris et orange (poursuite de la tendance dans le <b>scénario orange</b>, numérisation dans le <b>scénario bleu</b>, optimisation forte des coûts de production dans le <b>scénario gris</b>) :</li> <li>• La demande pour ce métier pourrait être limitée dans un scénario de sobriété (<b>crise économique</b> ou <b>transition écologique</b>), en lien avec la réduction du nombre de collections.</li> <li>• Dans tous les scénarios, le maintien de la maîtrise des gestes techniques ou encore la compétence en contrôle de la qualité d'une matière première reste clé (la numérisation ne réduit pas les besoins en compétences dites « traditionnelles »).</li> </ul>
Patronnier.ère gradeur.se	<p>Tensions sévères</p>		<p>Ce métier est peu susceptible d'être fortement transformé : les impacts sur ses compétences seront indirects (via la CAO 3D par exemple), les outils de travail devraient peu évoluer.</p> <p>Des impacts quantitatifs sont toutefois attendus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans un 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, séquenciation de séries plus petites, drops plus rapprochés...). Ses compétences en gestion de stress, organisation du travail, gestion du temps pourraient être à renforcer.</li> <li>• A l'inverse, dans un scénario de sobriété (<b>crise économique</b> ou <b>transition écologique</b>), la demande pour ce métier pourrait reculer (réduction du nombre de collections)</li> <li>• Le métier sera impacté par le développement du <i>Lean management</i> dans le cadre des scénarios <b>d'accélération technologique, de crise et de retour à la normale</b>. renforcera le besoin de <i>soft skills</i> sur ce métier (travail collaboratif, partage d'information...).</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>○○●○</p> <p><b>Tensions modérées</b></p>	<p>●●●●</p>	<p>Ce métier est davantage présent dans les entreprises fabriquant en propre.</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, 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 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.</li> <li>En tant qu'organisateur et superviseur de production, le métier sera impacté par le développement du <i>Lean management</i> dans le cadre des scénarios <b>d'accélération technologique, de crise et de retour à la normale</b>. Le <i>lean</i> renforcera le besoin de <i>soft skills</i> sur ce métier (travail collaboratif, partage d'information...). Ses compétences en pilotage de solutions d'amélioration de la performance, en optimisation de l'allocation de ressources ou encore en organisation du travail seront nettement renforcées. Le métier devra disposer de compétences en analyse de données pour identifier en temps réel, à partir des remontées des collaborateurs et des équipements, les anomalies et optimisations potentielles de la production.</li> </ul>
Responsable d'atelier de production	<p>○○○●</p> <p><b>Tensions sévères</b></p>	<p>●●●○</p>	<p>Ce métier connaîtra des évolutions similaires à celles du / de la Responsable de production.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les bouleversements de la production l'affecteront indirectement et renforceront ses compétences en réactivité / gestion du stress / agilité.</li> <li>Dans le scénario de <b>transition écologique</b>, le métier devra s'assurer de l'optimisation de la production (optimisation des consommations, gestion des déchets...)</li> <li><b>Transition écologique et crise économique</b> : dans un contexte de transition écologique ou de contrainte économique forte (crise économique), ce métier jouera un rôle dans l'optimisation de la production (optimisation des déchets, recyclage des chutes).</li> <li>Le métier sera impacté par le développement du <i>Lean management</i> dans le cadre des scénarios <b>d'accélération technologique, de crise et de retour à la normale</b> renforcera le besoin de <i>soft skills</i> sur ce métier (travail collaboratif, partage d'information...). A l'image du métier de Responsable de production, ses <i>soft skills</i> et ses compétences relatives à l'amélioration des process seront renforcées.</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
<b>Couturier.ère Mécanicien.ne en confection</b>	<p>○ ○ ○ ●</p> <p><b>Tensions sévères</b></p>	<p>● ○ ○ ○</p>	<p>Le métier est en cours de modernisation, des impacts à plusieurs niveaux sont attendus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Digitalisation du métier</b> : digitalisation du poste de travail (utilisation de tablettes numériques) pour faciliter l'échange d'information et la validation des process. Dans ce contexte, les compétences digitales, en préparation et en réglage d'équipement seront à renforcer significativement</li> <li>• <b>Automatisation de la production</b> : la relocalisation des activités de la branche en France sera associée à une automatisation de la production, encore marginale aujourd'hui, pour assurer la compétitivité coût. Certaines opérations (pose des poches sur un jean par exemple) sont amenées à être automatisées, en lien avec les progrès technologiques</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : les compétences en réparation de vêtements pourraient être renforcées dans un scénario de transition écologique accélérée. La forte demande pour le <i>Made in France</i> sera nécessairement associée à une digitalisation du métier (c.f. supra). Le métier pourra par ailleurs être amené à intervenir pour réparer des vêtements destinés à être recommercialisés (développement de la 2<sup>nd</sup>e main)</li> <li>• <b>Crise économique, retour au monde d'avant</b> : le contexte de crise, le déclin de la demande et/ou la faible numérisation / automatisation de la production limitent les évolutions attendues du métier</li> <li>• <b>Organisation du travail</b> : le développement du <i>Lean management</i> dans le cadre des scénarios <b>bleu, gris et orange</b> renforcera le besoin de soft skills sur ce métier (travail collaboratif, partage d'information...)</li> </ul>
<b>Opérateur.trice de Finition</b>	<p>○ ○ ● ○</p> <p><b>Tensions modérées</b></p>	<p>● ● ○ ○</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Développement de nouveaux matériaux</b> : dans un contexte <b>d'innovation forte</b> et / ou de <b>transition écologique</b>, le développement de nouvelles matières et matériaux (notamment textiles techniques) induira un renforcement des compétences en sélection des matières premières ainsi qu'une évolution des compétences en assemblage, coupe et finition. Le développement de matériaux plus « verts » impacterait peu / pas ces compétences.</li> <li>• <b>Utilisation de machines programmables</b> : le développement de machines programmables, renforçant les compétences techniques du métier (entretien, préparation, réglage et programmation d'une machine)</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : l'accélération de la transition écologique renforcera la compétence en réparation du métier (réduction des rebuts, réparation de produits de seconde main...)</li> <li>• <b>Transition écologique et progrès technologique</b> : les effectifs du métier sont en flux tendu. Une accélération du <i>Made in France</i> pourrait conduire à des recrutements sur ces métiers pour répondre à l'augmentation de la demande.</li> <li>• <b>Organisation du travail</b> : la modernisation des environnements de travail renforcera les besoins en <i>soft skills</i> (coopération, rendre compte sur son travail, agilité...)</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, compétences transformées
<b>Couturier.ère Haute Fabrication</b>	<p>○○○●</p> <p><b>Tensions sévères</b></p>	<p>●○○○</p>	<p>Ce métier est exposé à des enjeux particuliers en matière de formation avec une durée d'acquisition des compétences particulièrement longue pour les nouvelles recrues (environ 5 ans). Des compétences pédagogiques seront nécessaires pour associer la transmission des savoir-faire. Les formations sont par ailleurs adaptées aux enjeux spécifiques des entreprises (exigences qualité) et sont donc le plus souvent dispensées en interne. Plusieurs facteurs sont susceptibles de faire évoluer le métier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Digitalisation du poste de travail</b> : apparition de tablettes numériques pour faciliter l'organisation du travail et la transmission des gestes métier (captation des gestes via vidéo). La digitalisation du poste de travail en trainera par ailleurs une plus grande responsabilisation des couturier.res HF et renforcera son autonomisation.</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : renforcement de la prise en compte des enjeux QSE/RSE pour réduire l'impact environnemental de la production (optimisation des process pour réduction de la consommation énergétique, réduction de déchets de coupe, recyclage...)</li> <li>• Le développement du <i>Lean management</i> dans le cadre des scénarios <b>bleu</b>, <b>gris</b> et <b>orange</b> renforcera le besoin de soft skills sur ce métier (travail collaboratif, partage d'information...)</li> </ul>
<b>Coupeur.se</b>	<p>○○○●</p> <p><b>Tensions sévères</b></p>	<p>●●○○</p>	<p>Les gestes métier des coupeur.se évolueront au gré de l'évolution des technologies :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : les technologies de coupe sont en évolution constante. La numérisation de l'environnement de travail conduira à une sophistication et à une évolution des tâches échéant à ce métier (développement de la visionique pour faciliter les raccords motifs, recours à l'intelligence artificielle...). Dans un scénario d'accélération technologique, ces technologies (aujourd'hui limitées aux grands ateliers) se répandraient dans l'ensemble des entreprises, y compris les PME – à l'inverse d'un scénario de <b>crise économique</b>. Le <b>contenu technologique des compétences du métier devra être renforcé</b> : maîtrise de l'analyse de la donnée, appui sur des outils numériques pour caractériser et évaluer la conformité des matériaux, réglage et préparation de machines, utilisation de machines numériques... Le renforcement des compétences numériques serait également à conduire dans le cadre d'un scénario de <b>retour au monde d'avant</b>, les technologies de coupe évoluant en continu.</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : l'accélération de la transition écologique conduira à un renforcement des exigences associées à l'optimisation de la coupe pour réduire les déchets associés. Les compétences numériques seront sollicitées à cette fin (recours à l'IA...)</li> <li>• Le développement du <i>Lean management</i> dans le cadre des scénarios <b>bleu</b>, <b>gris</b> et <b>orange</b> renforcera le besoin de soft skills sur ce métier (travail collaboratif, partage d'information...)</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
<b>Repasseur.se</b>	 	 	<p>Ce métier est peu susceptible de fortement évoluer dans les années à venir. Dans un contexte d'<b>accélération technologique</b>, l'utilisation de cobots pourrait contribuer à la réduction des TMS, sans toutefois modifier profondément le geste métier ou les compétences. Des compétences en gestion de données / utilisation des outils numériques seraient par ailleurs à acquérir dans un contexte global de numérisation des ateliers de production.</p>
<b>Agent.e de Maintenance / Mécanicien.ne régleur.se</b>	 	 	<p>Dans tous les scénarios, le métier d'agent.e de maintenance / mécanicien.ne régleur.se est susceptible de connaître des transformations importantes : développement de la multicom pétence, élargissement du spectre d'action et de connaissance (réponse à des défis techniques, connaissance des logiciels de conception, compétences en cybersécurité...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans un contexte d'<b>accélération technologique</b>, la sophistication des machines (modernisation, numérisation...) conduira à des évolutions importantes du métier et au développement de la multicom pétence. Les compétences en robotique, automatisme, électronique, numérique, programmation devront en effet être ajoutées au métier ou renforcées pour lui permettre d'intervenir sur de nouveaux équipements. Des compétences en impression 3D pourraient devoir être intégrées au métier (fabrication de pièces pour réparer des équipements). Des compétences en maintenance préventive (analyse de la donnée issue de capteurs notamment, compétences en GMAO...) devront également être acquises. La maîtrise de la maintenance via Réalité virtuelle sera également à développer. Ces évolutions seront bien moins marquées dans un scénario de <b>crise économique et sanitaire longue</b>, peu porteur en innovations technologiques.</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : les métiers de la maintenance sont clés dans un contexte de transition écologique pour assurer l'optimisation des consommations (d'énergie, de matière) des équipements industriels et l'allongement de leur durée de vie. L'accélération de la transition écologique conduira au développement de compétences en management environnemental pour les métiers de la maintenance. Les compétences en entretien de machines, en réglage, en diagnostic et assistance technique seront nettement renforcées pour s'assurer de disposer d'équipements parfaitement optimisés. De la même manière que dans le scénario d'accélération technologique, des compétences associées à la maintenance préventive devront également être acquises pour optimiser les équipements de production, détecter les surconsommations...</li> <li>• Le développement du Made in France dans un scénario de <b>transition écologique</b> ou de <b>retour au monde d'avant</b> conduira à une accélération de la demande pour ces métiers, par ailleurs très recherchés dans l'ensemble de l'industrie. Les gains de productivité permis par la numérisation des opérations de maintenance dans le scénario d'<b>accélération technologique</b> réduiront toutefois les besoins métier.</li> </ul>

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



Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
Préparateur.trice de commandes	<p>● ○ ○ ○ ○</p> <p><i>Peu de tensions</i></p>	<p>○ ○ ○ ○ ○</p>	<p><b>Ce métier est, en règle générale, sous-traité.</b> Il est peu susceptible d'évoluer d'ici à 5 ans. La tendance d'externalisation de la fonction se poursuivra dans l'ensemble des quatre scénarios, conduisant à une baisse des besoins sur ce métier.</p>
Contrôleur.se qualité / conformité	<p>○ ○ ● ○ ○</p> <p><i>Tensions modérées</i></p>	<p>● ○ ○ ○ ○</p>	<p>Ce métier est peu susceptible d'évoluer, hors évolution des équipements utilisés (pas de changement significatif anticipé à date). Le contrôle qualité de la matière première est largement automatisé.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le scénario d'<b>accélération technologique</b>, le contrôle qualité des produits finis serait fortement digitalisé (développement de « l'œil électronique »). Dans ce contexte, les compétences numériques du métier devront être renforcées (programmation de l'outil notamment).</li> <li>• Le développement du <i>lean management</i> dans les scénarios d'<b>accélération technologique</b>, de <b>crise économique</b>, de <b>retour au monde d'avant</b> renforcera également les compétences du métier en partage d'information (partage d'informations en temps réel pour identifier au plus vite les défauts notamment)</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>Chef.fe de produit</b></p>	<p>● ○ ○ ○</p> <p><i>Peu de tensions</i></p> 	 	<p>Le métier est susceptible d'être transformé en raison de son caractère hybride : il mêle compétences techniques, commerciales et intervient également dans le processus de création. Les impacts suivants sont attendus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technoogique</b> : le métier est peu susceptible d'être impacté par des changements technologiques. Le développement de la vente omnicanale nécessitera un développement (à la marge toutefois) des compétences numériques.</li> <li>• Ce métier va devoir intégrer les enjeux RSE (et notamment <b>environnementaux</b>) dans son argumentaire commercial. Il va donc devoir dispose de compétences spécifiques (notamment en Analyse de cycle de vie) pour comprendre les impacts associés à la fabrication des produits vendus. Ses compétences en rédaction d'un cahier des charges techniques devront par exemple intégrer les aspects RSE associés aux produits vendus. Ses compétences relatives à l'élaboration d'un plan de collection, à l'explication d'une collection ou encore à la proposition de nouveaux produits seront impactées.</li> <li>• Dans le contexte de faible innovation associé au scénario de <b>crise économique</b>, le métier évoluera de façon marginale. Le déclin de la demande extérieure et la volonté des consommateurs d'acheter au moins cher conduira toutefois à des évolutions spécifiques mais limitées (optimisation des coûts, développement d'argumentaires mettant en avant la durabilité du produit pour justifier un éventuel premium tarifaire, intégration de la seconde vie potentielle du produit dans l'argumentaire commercial et dans les plans de collection...).</li> <li>• Le métier doit intégrer les attentes sociétales : à ce titre, ses compétences en analyse des besoins clients, veille de marché seront renforcées dans le cadre du scénario de <b>retour au monde d'avant</b>.</li> </ul>

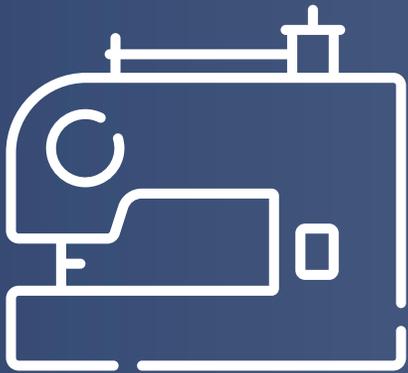
Sources : entretiens experts, analyses BIPE

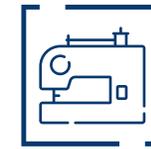




Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
<p><b>Responsable boutique</b></p>	<p>○ ● ○ ○</p> <p><b>Concurrence forte</b></p> 	<p>● ● ○ ○</p>    	<p>Ce métier s'exerce uniquement dans les entreprises vendant leur production en direct. En contact direct avec la clientèle, le métier devra s'adapter pour prendre en compte les attentes des clients : numérique / phygital, connaissance des impacts environnementaux des produits vendus, gestion de la réputation en ligne de la boutique, communication en langue étrangère...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dans le cadre de la transition écologique</b>, ce métier devra être particulièrement informé sur l'impact environnemental de la production et les engagements pris par la marque (matériaux recyclés, seconde vie...), sur les labels disponibles (GOTS, Ecotex...). Les changements étant particulièrement rapides (apparition de nouveaux labels, scandales...) et les consommateurs de plus en plus informés, les compétences en veille, en pédagogie et en communication seront particulièrement sollicitées. Le / la responsable boutique devra par ailleurs veiller à la réputation en ligne de la boutique (réponse à des commentaires négatifs en cas de mauvaises pratiques environnementales...). En plus des attentes croissantes des clients, le renforcement du cadre réglementaire conduira également à des besoins spécifiques (compréhension de l'affichage environnemental, des lois anti greenwashing, de la gestion de la fin de vie des produits vendus...). Enfin, le/la responsable boutique devra également être en mesure de minimiser l'impact de sa boutique sur l'environnement (connaissance des écogestes, dialogue avec les fournisseurs pour optimiser la chaîne logistique, mise en place d'actions en boutique...). Face à ces changements, ce métier devra être en mesure de former les collaborateurs de la boutique.</li> <li>• <b>Le scénario d'accélération technologique</b> impliquera un besoin de montée en compétences sur le numérique et ses potentialités (utilisation de tablettes en magasin, promotion de solutions type « essai en ligne », outils de traçabilité, outils numériques associés à la confection personnalisée...). Le développement de nouveaux produits dans un contexte d'innovation foisonnante nécessitera par ailleurs l'acquisition de compétences <i>ad hoc</i> pour permettre au / à la responsable boutique de maîtriser les enjeux technologiques associés aux nouveaux produits (compréhension plus fine des technologies mises en œuvre pour mieux vendre le produit). Le développement du e-commerce associé à ce scénario conduira à une évolution forte du métier de responsable boutique avec un accroissement de sa valeur ajoutée. Le rôle de conseil des responsables boutique s'affirmera (dans les boutiques physiques ou à distance) alors que les boutiques ne proposeront qu'un échantillon limité de l'offre des marques. Les besoins de maîtrise des langues étrangères seront renforcés dans un contexte où les frontières deviennent de moins en moins des barrières (travail à distance, monde libre-échangiste...).</li> <li>• Dans <b>un monde en crise</b>, le recul du tourisme et le déclin de la demande pèsera sur le métier de responsable boutique, en partie remplacés par l'offre online. Ces derniers devront proposer des offres alternatives pour répondre aux enjeux économiques des clients (offre 2<sup>nd</sup>e vie, reprise des produits...). La croissance de contrefaçon conduira les responsables boutique à « muscler » leur discours face à cette concurrence déloyale (convaincre le consommateur des enjeux associés).</li> <li>• Le scénario de retour au <b>monde d'avant</b> conduira à un renforcement modéré des compétences numériques des responsables boutique (digitalisation du parcours de vente). Les connaissances associées à l'impact environnemental de la production devront également être renforcées pour répondre aux attentes des consommateurs les plus informés et accompagner la mise en place de l'affichage environnemental dans les boutiques.</li> </ul>

# Détail des impacts sur les métiers de la branche Couture parisienne

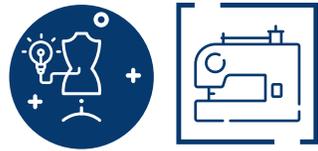




Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
<p><b>Acheteur.se</b></p>	<p>○ ○ ● ○</p> <p><b>Tensions modérées</b></p> 	  	<p>Le processus d'évolution du métier d'acheteur.se a déjà été initié. Le métier est amené à se complexifier 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>

# Métiers de la R&D et de la création



Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
Directeur.trice Studio	<p>○ ○ ● ○</p> <p><b>Tensions modérées</b></p>	<p>● ● ● ○</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 scénarios 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>○ ○ ○ ●</p> <p><b>Tensions sévères</b></p>	<p>● ● ○ ○</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>

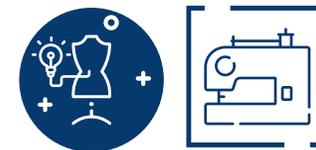




Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
<p><b>Responsable de collection</b></p>	<p>● ○ ○ ○ ○</p> <p><i>Peu de tensions</i></p> 	  	<p>Le / la responsable de collection est directement exposé.e à l'évolution des attentes 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>

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
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>

Sources : entretiens experts, analyses BIPE



# 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 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>
Patronnière 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>

Sources : entretiens experts, analyses BIPE



# 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>

Sources : entretiens experts, analyses BIPE



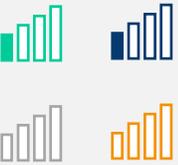


Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions, compétences transformées
Retoucheur.se	 <p><b>Tensions sévères</b></p> 	 	<p>Ce métier est exercé au sein des Maisons (dans les magasins en « SAV » ou avant show) mais également par des Retoucheur.se.s 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>

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
<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>

Sources : entretiens experts, analyses BIPE





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>



## Détail des impacts sur les métiers de la branche Cuirs et Peaux



Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
<p>Acheteur.se</p>	<p>○ ○ ● ○</p> <p><b>Tensions modérées</b></p> 	<p>● ● ○ ○</p> 	<p>Le métier d'Acheteur.se de la branche Cuirs et peaux exige des connaissances techniques particulières pour être en capacité d'évaluer la qualité des peaux à l'achat et conserver la marge de rentabilité de l'entreprise. Ce métier est susceptible d'être transformé par divers facteurs d'influence, dont :</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 qui permettront d'alléger le poids des missions administratives. Les compétences du métier associées à l'échange d'information seront également transformées via l'automatisation et la digitalisation des échanges avec les fournisseurs. Le renforcement des exigences de traçabilité renforceront les compétences du métier en communication (communication interne avec les autres métiers).</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : aujourd'hui, l'acheteur.se doit déjà intégrer des critères de bien-être animal et de traçabilité amont dans les critères d'achat des peaux. Ces politiques devront être renforcées dans le scénario de transition écologique face aux attentes croissantes des clients et autres parties prenantes (durcissement des attentes des grands donneurs d'ordre notamment). L'acheteur.se devra renforcer ses connaissances des labels et autres certifications permettant de garantir la qualité des peaux (moindre impact environnemental de l'élevage par exemple). Les compétences en veille du métier seront également renforcées pour suivre l'évolution de la réglementation, connaître les enjeux environnementaux associés aux produits 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 ).</li> <li>• <b>Dans un contexte de crise économique</b>, le rapport qualité-prix restera le critère principal d'achat. Le monopole exercé par certains fournisseurs (sur les produits chimiques notamment) pourra conduire à des difficultés d'approvisionnement particulières dans un contexte économique morose. L'acheteur.se doit anticiper (création de sous stocks par ex.) et diversifier les fournisseurs autant que possible pour assurer la compétitivité de l'entreprise.</li> <li>• Dans le scénario de <b>retour au monde d'avant</b>, les tendances déjà à l'œuvre se poursuivront sans s'accroître nettement : digitalisation de la relation client-fournisseur, intégration des enjeux de durabilité dans les critères d'achat...</li> </ul>

Sources : entretiens experts, analyses BIPE

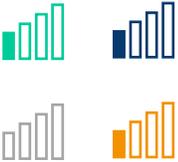




Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
Chargé.e de projets Recherche et Développement	<p><b>Tensions modérées</b></p>		<p>Le / la chargé.e de projets Recherche et Développement sera notamment impacté par la transition écologique et la transition numérique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> et <b>transition écologique</b> : la compétence de veille technologique sera fortement sollicitée dans un contexte de développement de nouveaux équipements industriels, d'optimisation des procédés réduisant les coûts et l'impact environnemental de la production et de demandes clients pour des produits disposant de nouvelles fonctionnalités (ex. cuirs connectés).</li> <li>• Dans le cadre du scénario de <b>transition écologique</b>, le métier devra renforcer ses connaissances / compétences en chimie pour identifier les procédés et produits chimiques alternatifs permettant de réduire l'impact environnemental de la production. Les chargé.es de projets R&amp;D devront adopter une approche globale pour proposer des procédés permettant de valoriser les déchets de production. Le métier devra par ailleurs disposer de compétences en Analyse de cycle de vie et bilan carbone pour identifier l'impact de la production et fournir aux clients les informations nécessaires à l'affichage environnemental.</li> <li>• Le métier est peu susceptible d'évoluer dans un contexte de <b>crise économique</b> ou de <b>retour au monde d'avant</b>.</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>Agent.e des méthodes</b></p>	<p>○○●○ <i>Tensions modérées</i></p> 	<p>●○○○</p> 	<p>Dans tous les scénarios, le geste métier du / de l'agent.e des méthodes évoluera de façon limitée. Toutefois :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans un scénario <b>d'accélération technologique</b> associé à une plus grande automatisation de la production, les compétences numériques du métier seront nettement renforcées (suivi de la production en temps réel via l'IoT par exemple...).</li> <li>• <b>Accélération technologique</b> et <b>Transition écologique</b> : dans ces deux scénarios, l'agent.e des méthodes contribue au développement de nouveaux procédés innovants de préparation de cuir prenant en compte notamment les enjeux environnementaux. Cela nécessitera une évolution de ses compétences en analyse du coût de production (connaissances des coûts et des contraintes associés aux nouvelles matières premières) et en connaissance des matières premières. Dans un contexte de <b>transition écologique</b>, le rôle de l'agent.e des méthodes sera renforcé en ce qu'il / elle contribue à l'optimisation de la production (et donc à la réduction de son impact environnemental).</li> </ul>

Sources : entretiens experts, analyses BIPE



# Métiers de l'industrialisation, des méthodes et de la planification (2/2)



Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
<p><b>Responsable de production</b></p>	<p>○ ○ ● ○</p> <p><i>Tensions modérées</i></p> <p></p>	<p>● ○ ○ ○</p> <p></p>	<p>Le métier de Responsable de production est susceptible de connaître des évolutions, en lien avec divers facteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour tous les scénarios, le / la responsable de production devra continuer à assurer la gestion de la formation des opérateurs, de leur plan de carrière et de la transmission des savoirs faire (pyramide des âges vieillissante). Dans les scénarios d'<b>accélération technologique</b> et de <b>transition écologique</b>, les besoins en formation associés aux changements induits par ces scénarios sont susceptibles de conduire à des disruptions de la production : le métier devra être en mesure d'optimiser les plans de formation pour minimiser au maximum l'impact sur la production.</li> <li>• <b>Accélération technologique</b> : le déploiement de technologies numériques de suivi de la production – aujourd'hui très peu développées – conduira à des besoins en compétences numériques.</li> <li>• Dans le scénario de <b>transition écologique</b>, la responsabilité du métier quant à l'optimisation de la production sera nettement renforcée (optimisation des consommations, réduction des déchets...).</li> </ul>

Sources : entretiens experts, analyses BIPE



# Métiers de la production et de la maintenance (1/3)



Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
<b>Opérateur.trice de Tannage</b>	<p>○ ○ ○ ●</p> <p><b>Tensions sévères</b></p>	<p>○ ○ ○ ○</p>	<p>Ce métier est peu susceptible d'être fortement transformé et restera un métier très manuel. Il s'agit d'un métier dont l'apprentissage se fait sur le terrain et qui présente des enjeux de transmission des savoirs faire (pyramide des âges vieillissante). Toutefois :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le cas du scénario d'<b>accélération technologique</b>, le métier devra intégrer des compétences numériques, en lien avec digitalisation des tanneries.</li> <li>• Ce métier est peu susceptible d'évoluer dans le contexte du scénario de <b>transition écologique</b> : il devra maîtriser les nouveaux procédés de tannage, sans toutefois que ces évolutions soient susceptibles de modifier profondément le geste métier de l'opérateur.trice de tannage.</li> </ul>
<b>Classeur.se de peaux</b>	<p>○ ○ ○ ●</p> <p><b>Tensions sévères</b></p>	<p>○ ○ ○ ○</p>	<p>Ce métier est peu susceptible d'être fortement transformé. Le sens de l'observation des classeur.se.s sera toujours requis pour identifier les défauts des peaux.</p>
<b>Conducteur.rice d'équipements industriels</b>	<p>○ ○ ○ ●</p> <p><b>Tensions sévères</b></p>	<p>○ ○ ○ ○</p>	<p>Le métier de conducteur.ice d'équipement est peu susceptible de connaître des transformations profondes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : le métier sera concerné par la digitalisation de la production (équipements et suivi de la production) et le développement des machines à commande numérique (limité dans le cadre de la branche Cuirs et peaux). Dans ce contexte, les compétences numériques du métier seront renforcées (programmation et réglage de machines). Le métier devra également disposer de compétences en maintenance pour intervenir sur ces nouveaux équipements.</li> <li>• La <b>transition écologique</b> n'impactera en revanche pas fortement ses compétences (au-delà d'un renforcement de l'attention portée aux règles QHSE).</li> <li>• Dans le scénario <b>retour au monde d'avant</b>, l'automatisation / robotisation des industries de cuirs et peaux se poursuivra à un rythme lent.</li> </ul>



# Métiers de la production et de la maintenance (2/3)



Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
Refendeur.se de peaux	<p>○ ○ ○ ●</p> <p><b>Tensions sévères</b></p>	<p>○ ○ ○ ○</p>	<p>Ce métier est peu susceptible d'être fortement transformé et restera un métier manuel. Le métier évoluera au gré des progrès technologiques des machines de refendage des peaux. Dans un contexte d'<b>accélération technologique</b>, ces dernières pourraient être davantage sophistiquées et numérisées, créant un besoin en compétences numériques. Aucune évolution significative potentielle n'a été identifiée dans le cadre des scénarios de <b>transition écologique</b>, de <b>retour au monde d'avant</b> ou de <b>crise économique et sanitaire</b> longue.</p>
Préparateur.rice de peaux	<p>○ ○ ○ ●</p> <p><b>Tensions sévères</b></p>	<p>○ ○ ○ ○</p>	<p>Ce métier est peu susceptible d'être fortement transformé et restera un métier manuel. Le métier évoluera au gré des progrès technologiques des machines de refendage des peaux. Dans un contexte d'<b>accélération technologique</b>, ces dernières pourraient être davantage sophistiquées et numérisées, créant un besoin en compétences numériques. Les compétences du métier en préparation de peaux pourraient être davantage sollicitées dans le cadre du scénario de <b>transition écologique</b> (évolution des procédés de tannage, réduction des déchets...). Aucune évolution significative potentielle n'a été identifiée dans le cadre des scénarios de <b>retour au monde d'avant</b> ou de <b>crise économique et sanitaire</b> longue.</p>

Sources : entretiens experts, analyses BIPE



# Métiers de la production et de la maintenance (3/3)



Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions, compétences transformées
Agent(e) de Finissage Couleurs et Effets	 <p><b>Tensions sévères</b></p> 	  	<p>Le métier d'agent.e de finissage couleurs et effets évoluera à l'aune des innovations technologiques et sera donc particulièrement transformé dans le cadre du scénario <b>bleu</b>. Le métier connaîtra par ailleurs des évolutions similaires au métier de Coloriste dans le cadre des autres scénarios (c.f. infra).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : l'apparition de nouvelles techniques de traitement, de nouveaux cuirs (cuirs connectés, cuirs thermorégulés, nouvelles techniques d'impression...) conduira à des besoins en compétences spécifiques. La digitalisation de la tannerie conduira à des besoins en compétences numériques (maîtrise des nouveaux outils de traitement du cuir).</li> </ul>
Coloriste	 <p><b>Tensions sévères</b></p> 	  	<p>Le métier de coloriste va connaître des évolutions, notamment dans le cadre des scénarios d'<b>accélération technologique</b> et de <b>transition écologique</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : la colorimétrie se digitalisera fortement dans ce scénario. Si les fiches recette sont déjà en grande partie numérisées, la colorimétrie électronique est encore peu répandue. La baisse des coûts des technologies numériques associée à ce scénario accélèrera la pénétration de ces nouvelles technologies. Les coloristes devront maîtriser ces nouvelles technologies et donc disposer de compétences numériques notamment.</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : le / la coloriste devra composer avec l'évolution des colorants (plus « verts », aux propriétés différentes). La connaissance des normes environnementales du métier sera par ailleurs renforcée.</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
Responsable environnement	<p>○○○●</p> <p><b>Tensions sévères</b></p>	<p>●●○○</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : le / la responsable environnement devra maîtriser les outils numériques de mesure, de contrôle et de partage des données environnementales avec l'ensemble de la chaîne de valeur. Ces outils permettront le suivi en temps réel de la performance environnementale de la production et de collecter les informations issues des fournisseurs et des prestataires...</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : les compétences en veille (technologique, réglementaire) seront très fortement sollicitées, dans un contexte de renforcement significatif des parties prenantes (clients, législateur...) sur les sujets environnementaux. Le / la responsable environnement devra également disposer de compétences pédagogiques pour sensibiliser l'ensemble des équipes aux sujets environnementaux et s'assurer de la diffusion des bonnes pratiques sur le sujet. Le métier sera de plus en plus en interaction avec diverses parties prenantes, internes comme externes, pour répondre à leurs attentes. Il devra développer des compétences en communication mais également en analyse de cycle de vie pour être en mesure de fournir les informations aux parties prenantes de l'entreprise sur la façon dont les enjeux environnementaux sont pris en compte. Si ces enjeux sont déjà bien pris en compte par les tanneries, un renforcement réglementaire pourrait conduire à des besoins en compétences spécifiques.</li> <li>• Des évolutions d'une moindre magnitude sont attendues dans le scénario de <b>retour au monde d'avant</b>.</li> <li>• Dans le scénario de <b>crise économique</b>, les compétences du métier seront renforcées à la marge (veille réglementaire en lien avec le durcissement de la réglementation notamment).</li> </ul>

Sources : entretiens experts, analyses BIPE





## Détail des impacts sur les métiers de la branche Maroquinerie



Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
<p>Acheteur.se</p>	<p>○ ○ ● ○</p> <p><b>Tensions modérées</b></p> 	  	<p>Le métier d'Acheteur.se est principalement exercé chez les donneurs d'ordre de la branche : les sous-traitants ne disposent pas (ou très peu) d'acheteurs. La traçabilité des matières premières est un enjeu clé pour les Acheteur.se de la branche. Ce métier est susceptible d'être transformé par divers facteurs d'influence :</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 associés à la transition numérique). Les compétences du métier associées à l'échange d'information seront également transformées via l'automatisation et la digitalisation des échanges avec les fournisseurs. Le renforcement des exigences de traçabilité renforceront les compétences du métier en communication (communication interne avec les autres métiers, en externe avec les fournisseurs).</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : le métier sera impacté par la nécessaire intégration des enjeux de transition écologique dans les critères d'achat (impact de la production du cuir et des autres matières premières achetées 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...). 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 fournisseurs plus durables, suivre l'évolution de la réglementation, des labels et des certifications. 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 principal critère 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. Les compétences du métier en agilité seront renforcées pour renforcer la compétitivité des entreprises (commandes en petite quantité...).</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
Responsable Bureau d'Etudes	<p><b>Tensions modérées</b></p>		<p>Le / la responsable BE sera notamment impacté par l'évolution de l'organisation de l'entreprise. Le développement du <i>lean manufacturing</i>, l'accélération des demandes des clients fera évoluer les besoins en compétences du métier. La faible évolution attendue des techniques de fabrication aura des impacts limités sur l'évolution des compétences du métier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : à la différence des autres branches, le métier sera peu impacté par le développement de la CAO 3D. L'apparition de nouvelles matières premières et de nouveaux produits (valises connectées, selles connectées...) créera de nouveaux besoins : connaissance des caractéristiques des nouvelles matières première d'une part et connaissances en électronique d'autre part.</li> <li>• <b>Retour au monde d'avant et crise économique</b> : le développement du <i>lean management</i> associé à ces scénarios conduira à un renforcement des savoir-être du métier (faire preuve de réactivité, résolution de problèmes...).</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : le développement de matières premières alternatives (substituts au cuir, nouveaux textiles...) renforcera les besoins en veille matériaux, process, contrôle qualité pour adapter les process de production aux nouvelles exigences des donneurs d'ordre et des clients. Les responsables BE devront par ailleurs porter une attention particulière à la réparabilité des produits.</li> </ul>
Chargé.e de projets R&D	<p><b>Tensions modérées</b></p>		<p>La R&amp;D et l'innovation sont principalement conduites au sein des grandes Maisons. Plusieurs facteurs sont susceptibles d'avoir un impact sur le métier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : la CAO étant déjà largement répandue dans les ateliers, peu d'impacts compétences sont donc à attendre à moyen terme. Les compétences en veille technologique seront toutefois fortement sollicitées (connaissance des nouvelles machines, des nouveaux procédés, des nouveaux matériaux...).</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : les compétences du métier en veille, test / expérimentation évolueront avec le développement de nouvelles matières premières (cuirs recyclés, nouveaux traitements du cuir, alternatives au cuir...). Des compétences en analyse de cycle de vie et en éco-conception devront être acquises pour répondre aux évolutions réglementaires notamment (affichage environnemental).</li> <li>• Le métier est moins susceptible d'évoluer dans un contexte de <b>crise économique</b> ou de <b>retour au monde d'avant</b>.</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 d'atelier de production	<p>Tensions modérées</p>		<p>Le métier de Responsable d'atelier de production sera notamment impacté par l'accélération du rythme de production associée aux scénarios <b>d'accélération technologique</b> et dans une moindre mesure au scénario de <b>retour au monde d'avant</b>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : l'évolution des techniques de production (automatisation) pourra avoir un impact sur ce métier mais la magnitude de cet impact dépendra fortement d'une entreprise à l'autre. Certaines Maisons resteront en effet très attachées au geste manuel tandis que d'autres demanderont plus d'automatisation. Dans ce scénario, le / la responsable d'atelier de production sera toutefois en mesure de suivre en temps réel la production grâce au numérique et grâce à l'amélioration de la traçabilité des produits tout au long de la chaîne de valeur.</li> <li>• <b>Crise économique et retour au monde d'avant</b> : l'accélération de la demande conduit à une nécessaire réorganisation des ateliers en intégrant notamment les principes du <i>lean management</i>. (échanges continus avec les clients / fournisseurs / autres métiers de l'entreprise pour traquer les inefficacités de production et résoudre les problèmes identifiés).</li> <li>• Les compétences en pédagogie, en gestion des ressources humaines du métier devront être renforcées dans tous les scénarios pour diverses raisons (faire face à l'imprévu dans le scénario de <b>crise</b>, gérer la cadence élevée de production dans les scénarios d'<b>accélération technologique</b> et de <b>retour au monde d'avant</b> et s'assurer du respect / transmettre les gestes permettant de réduire l'impact environnemental de la production dans le scénario de <b>transition écologique</b>)</li> </ul>
Prototypiste	<p>Tensions modérées</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : le métier sera peu impacté par la CAO 3D. Le toucher est important pour les articles en cuir (différents touchers selon le type de peau, enjeux de tenue de l'article...). Le métier a déjà évolué pour intégrer des compétences relatives à la CAO et aux nouvelles machines de découpe. Ses compétences devront toutefois évoluer pour intégrer les nouvelles techniques de production.</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : le métier devra disposer de connaissances en éco-conception pour s'assurer de la réparabilité et de la durabilité du produit prototypé et identifier les techniques de production les plus adaptées.</li> </ul>

Sources : entretiens experts, analyses BIPE



# 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
Coupeur.se	<p>Tensions modérées</p>		<p>Le métier de coupeur.se est peu susceptible de connaître des évolutions marquées. Dans les grands ateliers, le métier est déjà digitalisé : l'expertise en « coupe » a été progressivement remplacée par une expertise en connaissance de la qualité des peaux. Dans les petits ateliers, la découpe est encore faite à l'emporte-pièce (en raison du coût prohibitif des machines de coupe) : la découpe numérique pourrait se démocratiser dans un scénario <b>d'accélération numérique</b> (baisse des coûts). Des besoins en compétences numériques (utilisation de machines numériques, programmation de machines...) seraient donc nécessaires.</p> <p>Le développement de matières premières alternatives au cuir dans le scénario de <b>transition écologique</b> génèrera des besoins en compétences nouvelles (connaissance des techniques de coupe associées aux nouveaux matériaux, connaissance des nouveaux matériaux). Des compétences en programmation de machines pourront être nécessaires dans le cadre du scénario d'<b>accélération technologique</b>. Le métier restera toutefois très manuel. Dans le cadre du développement du <i>lean management</i> (scénarios <b>orange</b> et <b>gris</b>), les compétences relatives à l'organisation du poste de travail seront amenées à évoluer (optimisation de l'organisation du poste par exemple).</p>
Monteur.se	<p>Tensions modérées</p>		<p>Le métier de monteur.se est peu susceptible de connaître des évolutions marquées. Le métier ne sera pas concerné par le développement des machines à commandes numériques. La transition écologique n'impactera pas non plus ses compétences (au-delà d'un renforcement de l'attention portée aux règles QHSE, bien que son activité soit peu consommatrice de ressources).</p> <p>Des compétences en programmation de machines pourront être nécessaires dans le cadre du scénario d'<b>accélération technologique</b>. Le métier restera toutefois très manuel.</p> <p>Dans le cadre du développement du <i>lean management</i> (scénarios <b>orange</b> et <b>gris</b>), les compétences relatives à l'organisation du poste de travail seront amenées à évoluer (optimisation de l'organisation du poste par exemple).</p>

Sources : entretiens experts, analyses BIPE



# Métiers de la production et de la maintenance



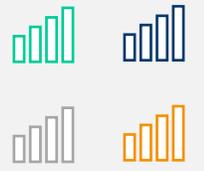
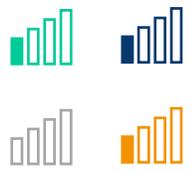
Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
<b>Piqueur.se</b>	<p>○ ○ ○ ●</p> <p><b>Tensions sévères</b></p>	<p>● ○ ○ ○</p>	<p>Le métier de piqueur.se évoluera à l'aune des innovations technologiques sur les machines. Le piquage main restera toutefois clé dans tous les scénarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologiques</b> : les machines utilisées pour le piquage deviendront de plus en plus intelligentes. Le piqueur.se devra disposer de compétences en programmation de machine pour pouvoir utiliser ces nouveaux équipements.</li> <li>• Dans le cadre du développement du <i>lean management</i> (scénarios <b>orange</b> et <b>gris</b>), les compétences relatives à l'organisation du poste de travail seront amenées à évoluer (optimisation de l'organisation du poste par exemple).</li> </ul>
<b>Gainier.ère</b>	<p>○ ○ ● ○</p> <p><b>Tensions modérées</b></p>	<p>○ ○ ○ ○</p>	<p>Le métier de gainier.ère est peu susceptible de connaître des évolutions marquées. Métier d'art, ce dernier sera principalement impacté par le développement de nouvelles matières premières (scénarios de <b>transition écologique</b> et d'<b>accélération technologique</b>). Le / la gaini.ère devra maîtriser les techniques de coupe associées à ces matières premières, les opérations d'assemblage (connaissance des colles) ainsi que les caractéristiques de ces matières premières pour être en capacité de les sélectionner et d'évaluer leur niveau de qualité. Des compétences en programmation de machines pourront être nécessaires dans le cadre du scénario d'<b>accélération technologique</b>. Le métier restera toutefois très manuel.</p> <p>Dans le cadre du développement du <i>lean management</i> (scénarios <b>orange</b> et <b>gris</b>), les compétences relatives à l'organisation du poste de travail seront amenées à évoluer (optimisation de l'organisation du poste par exemple).</p>

Sources : entretiens experts, analyses BIPE



# 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
Gantier.ère	 <p><b>Tensions modérées</b></p> 	 	<p>L'intensification du MIF dans les scénarios de <b>transition écologique</b> et d'<b>accélération technologique</b> pourrait conduire à une augmentation des effectifs du métier. Ce métier d'art est fortement manuel et ne sera pas impacté par la numérisation de la production. Il est peu susceptible d'évoluer de façon marquée. Les compétences du métier en sélection des matières premières, conception, créativité seront particulièrement sollicitées par les difficultés d'approvisionnement en matières premières traditionnelles. Ces difficultés sont susceptibles de se renforcer dans l'ensemble des scénarios (marchés de niche).</p>
Maroquinier.ère	 <p><b>Tensions modérées</b></p> 	 	<p>Le métier de Maroquinier.ère évoluera avec l'innovation en termes d'équipement de production.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le scénario d'<b>accélération technologique</b>, la numérisation de la production nécessitera l'apprentissage de compétences digitales (machines à commandes numériques, outils digitaux...),</li> <li>• Dans le scénario de <b>transition écologique</b> et de <b>crise économique</b>, le développement de la seconde vie et l'attention croissante portée par les consommateurs à la durabilité des produits achetés renforcera les compétences du métier en réparation.</li> <li>• Dans les scénarios de <b>transition écologique</b> et d'<b>accélération technologique</b>, le métier devra renforcer ses compétences en veille et en connaissance des matières premières pour identifier les opérations à mettre en œuvre pour utiliser les matériaux émergents. Des compétences en programmation de machines pourront être nécessaires dans le cadre du scénario d'<b>accélération technologique</b>. Le métier restera toutefois très manuel.</li> <li>• Dans le cadre du développement du <i>lean management</i> (scénarios <b>orange</b> et <b>gris</b>), les compétences relatives à l'organisation du poste de travail seront amenées à évoluer (optimisation de l'organisation du poste par exemple)</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
Sellier.ère Maroquinier.ère	 <p><i>Tensions modérées</i></p> 	  	<p>Le métier de Sellier.ère Maroquinier.ère est un métier traditionnel de la Maroquinerie. Diverses évolutions sont susceptibles de le faire évoluer sans toutefois conduire à des changements profonds du geste métier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le scénario d'<b>accélération technologique</b>, la digitalisation de la production (apparition de cobots) permettra notamment de réduire les TMS associés à la manutention de selles de cheval. Le métier restera toutefois très manuel.</li> <li>• Dans les scénarios de <b>transition écologique</b> et d'<b>accélération technologique</b>, le métier devra renforcer ses compétences en veille et en connaissance des matériaux pour adapter son geste aux innovations (matériaux de bourrage notamment).</li> <li>• Dans le cadre du développement du <i>lean management</i> (scénarios <b>orange</b> et <b>gris</b>), les compétences relatives à l'organisation du poste de travail seront amenées à évoluer (optimisation de l'organisation du poste par exemple)</li> </ul>

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



Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
Préparateur.trice de commandes	<p>● ○ ○ ○</p> <p><b>Peu de tensions</b></p>	<p>○ ○ ○ ○</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : la digitalisation des entrepôts logistiques, le développement de la robotique renforceront les besoins en compétences informatiques des préparateur.trices de commandes. Le nombre de ces derniers baissera fortement et les préparateur.trices restant disposeront d'un niveau de qualification plus élevé. A terme, le picking sera majoritairement réalisé par des robots grâce à la baisse significative du coût des systèmes d'automatisation de la <i>supply chain</i>. Les évolutions technologiques de l'entrepôt permettront l'optimisation du travail de ce métier qui deviendra à risque d'obsolescence.</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : le métier est peu concerné par les évolutions en matière environnementale (hors sensibilisation aux éco-gestes).</li> <li>• Le coût des systèmes d'automatisation de la <i>supply chain</i> restera prohibitif dans les scénarios de <b>crise économique</b>, de <b>retour au monde d'avant</b> et de <b>transition écologique</b>. Les préparateur.trices de commandes devront gagner des compétences informatiques / numériques mais la transformation du métier restera limitée.</li> </ul>
Responsable qualité	<p>○ ○ ● ○</p> <p><b>Tensions modérées</b></p>	<p>● ● ○ ○</p>	<p>Le / la responsable qualité joue un rôle clé dans les interactions entre les clients et l'entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans les scénarios d'<b>accélération technologique</b> et de <b>retour au monde d'avant</b>, l'accélération de la demande renforcera les compétences en réactivité. Le métier sera davantage sollicité et devra être en capacité de faire face à des situations de stress, de gérer l'imprévu et les crises.</li> <li>• Dans le scénario d'<b>accélération technologique</b>, la numérisation du contrôle qualité (outils de réalité virtuelle, suivi numérique du produit) généreront des besoins en compétences numériques pour permettre l'utilisation des nouveaux outils.</li> <li>• Le métier jouera un rôle moteur dans le cadre du développement du <i>lean management</i> (scénarios <b>orange</b> et <b>gris</b>). Il sera en charge de diffuser les bonnes pratiques de qualité et de former les équipes au sujet.</li> <li>• Le métier est peu susceptible d'évoluer dans le scénarios de <b>transition écologique</b>.</li> </ul>

Sources : entretiens experts, analyses BIPE





Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions, compétences transformées
<p><b>Chef.fe de produits</b></p>	<p>● ○ ○ ○ ○</p> <p><i>Peu de tensions</i></p> 	<p>● ○ ○ ○ ○</p> 	<p>Le métier étant à l'interface de la commercialisation, de la communication, de la production et des attentes clients, il sera impacté directement et indirectement par de nombreux facteurs, sans toutefois être fondamentalement transformé.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : le métier devra intégrer de nouvelles compétences numériques pour répondre aux enjeux de traçabilité / transparence / authenticité dans un contexte de renforcement des exigences des parties prenantes sur le sujet. Le métier devra maîtriser les outils de communication numérique pour échanger en continu avec ses nombreux interlocuteurs (Bureau d'études, qualité, studio, achats...).</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : le métier devra intégrer l'impact environnemental de la production dans le cadre de l'élaboration des plans de collection et du suivi du développement produit. Ses compétences en diffusion et explication de collection devront également intégrer un aspect durable. L'évolution des attentes client (nouveaux matériaux) renforcera également les compétences en analyse de tendances et des besoins clients : cette compétence pourra s'appuyer notamment sur des outils numériques.</li> <li>• Le / la Chef.fe de produits devra être en mesure d'anticiper les changements structurels des tendances de mode et de consommation à l'œuvre dans le scénario de <b>retour au monde d'avant</b> (via la maîtrise des réseaux sociaux notamment). Ses compétences en veille de marché seront ainsi renforcées.</li> <li>• Dans le scénario de <b>crise économique longue</b>, la baisse des flux touristiques et le repli sur soi réduiront les besoins en compétences linguistiques / dialogue interculturel. A l'inverse, l'accélération de la demande et des collections associée aux scénarios <b>d'accélération technologique</b> et de <b>retour au monde d'avant</b> renforceront le besoin d'agilité, de réactivité et de flexibilité du métier.</li> </ul>

Sources : entretiens experts, analyses BIPE





## Détail des impacts sur les métiers de la branche Chaussures et articles chaussants



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 métier d'Acheteur.se est susceptible d'être transformé par divers facteurs d'influence :</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 notamment transformées (intégration de la dimension digitale dans le process en tant que tel, compréhension des besoins métiers associés à la transition numérique). Les compétences du métier associées à l'échange d'information seront également transformées via l'automatisation et la digitalisation des échanges avec les fournisseurs. Le renforcement des exigences de traçabilité renforceront les compétences du métier en communication (communication interne avec les autres métiers).</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...). Dans le contexte de la montée du véganisme et de la diversification des matériaux utilisés pour la tige, le métier gagnera en complexité. Le métier développera également des compétences en gestion du risque (évaluation des informations communiquées par les fournisseurs). Les compétences en veille du métier seront également renforcées pour identifier et sélectionner des fournisseurs plus durables, suivre l'évolution de la réglementation, connaître les enjeux environnementaux associés aux produits et services achetés ou encore connaître les labels et certifications durables. Le métier d'acheteur.se sera de plus en plus polyvalent et devra disposer de davantage de compétences techniques (connaissance des matières premières pour identifier celles satisfaisant les enjeux réglementaires, traduction des cahiers des charges ). L'acheteur.se devra communiquer avec les autres métiers de l'entreprise pour répondre à leurs attentes (affichage environnemental par exemple).</li> <li>• <b>Dans un contexte de crise économique</b>, le prix restera le critère principal d'achat. La diversité des pièces requises pour la fabrication des produits étant très importante dans la branche, le métier devra également composer avec les difficultés d'approvisionnement associées à ce scénario. La digitalisation de la fonction pourra permettre de réaliser des gains de productivité et conduira à un renforcement des compétences digitales du métier. Les compétences du métier en agilité seront renforcées pour renforcer la compétitivité des entreprises (commandes en petite quantité...).</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>





Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
Responsable Bureau d'Etudes	<p>Tensions modérées</p>		<p>Le / la responsable BE sera notamment impacté par la transition écologique et la transition numérique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> et <b>transition écologique</b> : les Responsables bureau d'étude devront acquérir des compétences en CAO 3D en très forte accélération dans ce scénario. Ces compétences seront également renforcées dans le cadre de la <b>transition écologique</b> dans la mesure où elles permettent d'optimiser la production (réduction des chutes, des prototypes...). Pour accompagner ces transformations portées par l'ensemble des collaborateurs du bureau d'études, les compétences du métier en gestion d'équipe et en conduite de travail collaboratif seront renforcées. La CAO 3D se développera également, mais plus lentement, dans le scénario de <b>retour au monde d'avant</b>.</li> <li>• <b>Accélération technologique</b> : le métier devra dispose de compétences pour adapter le programme de fabrication à la robotisation / digitalisation de l'usine (connaissance des contraintes techniques associées, des possibilités offertes, développement de nouvelles techniques de production type Impression 3D...)</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : le métier devra intégrer des notions d'éco-conception et d'analyse de cycle de vie. Les chaussures sont des produits complexes contenant de multiples matériaux collés, contrecollés, cousus... La conception d'articles éco-conçus est un enjeu important, complexe, pour les entreprises de la branche.</li> <li>• La diversification des matières et matériaux renforcera les compétences cœur de métier, sans toutefois les modifier profondément (étude de faisabilité technique, formalisation de spécifications techniques, test d'échantillons / de matériaux...). Cette diversification sera forte dans les scénarios d' <b>accélération technologique</b> et de <b>transition écologique</b> et moins marquée dans le scénario de <b>retour au monde d'avant</b>.</li> <li>• Dans le contexte des scénarii de <b>transition écologique</b> et de <b>crise économique</b>, le métier devra prendre en compte les attentes de durabilité des consommateurs dans les étapes de prototypage (longévité du produit, réparabilité éventuelle...).</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
Responsable de collection	<p>Peu de tensions</p>		<p>A l'écoute des tendances de la mode, le / la responsable de collection est directement exposé.e à l'évolution des attentes client et indirectement à certains facteurs d'évolution :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : le métier sera impacté indirectement par la digitalisation de la production et l'accélération technologique (mise au point des produits via la CAO 3D). Le métier devra renforcer ses compétences digitales / technologiques pour dialoguer avec les autres métiers de la R&amp;D plus directement impactés par les nouvelles techniques de conception et pour utiliser les nouveaux outils d'analyse des tendances (intelligence artificielle, analyse de données...).</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : les compétences en éco-conception et analyse de cycle de vie seront à développer dans le cadre de la transition écologique. Quoique moins directement concerné que le styliste, le / la responsable devra intégrer dans son activité la durabilité des produits conçus en impulsant notamment une dynamique environnementale.</li> <li>• Dans un scénario de <b>crise économique</b> et de <b>sobriété</b>, le / la Responsable de collection devra être en capacité d'intégrer les attentes de fonctionnalité et de durabilité des consommateurs (production de modèles durables, réparables...). Les compétences du métier en conception d'une gamme de produit, en analyse de tendance et en élaboration de plan de collection sont susceptibles d'être renforcées. Des compétences en éco-conception et en ACV devront également être maîtrisées pour allonger la durée de vie des produits. Dans un scénario de <b>retour au monde d'avant</b>, ce sont les attentes associées notamment à l'essor des <i>sneakers</i> qui devront être prises en compte par le métier.</li> </ul>

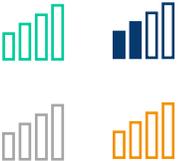
Sources : entretiens experts, analyses BIPE





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



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





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





Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
Agent des méthodes	<p>○○○●</p> <p><b>Tensions sévères</b></p>	<p>○○○○</p>	<p>Le rôle de l'agent.e des méthodes est peu susceptible d'évoluer fortement dans les années à venir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ce métier évoluera avec la mise en place d'approches de production plus automatisées dans les entreprises ainsi que d'approches <i>lean</i>. Cette évolution s'observera principalement dans un contexte d'<b>accélération technologique</b> (intégration de capteurs, développement de l'IoT). Dans un scénario d'<b>accélération technologique</b> associé à une forte automatisation de la production, les compétences numériques du métier seront nettement renforcées.</li> <li><b>Accélération technologique</b> et <b>Transition écologique</b> : dans ces deux scénarios, l'apparition de nouvelles matières premières nécessitera une évolution des compétences en analyse du coût de production (connaissances des coûts et des contraintes associés aux nouvelles matières premières).</li> </ul>
Responsable d'atelier de production	<p>○○●○</p> <p><b>Tensions modérées</b></p>	<p>●●○○</p>	<p>Le métier de responsable d'atelier de production ne sera pas transformé profondément dans les années à venir mais connaîtra certaines évolutions, notamment associées au développement des <i>soft skills</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Avant tout, le métier sera impacté par l'augmentation du nombre de formations à gérer et les risques de déstabilisation de la production associés. Ce facteur d'évolution, à l'œuvre dans le scénario <b>retour au monde d'avant</b> sera renforcé dans les scénarios d'<b>accélération technologique</b> et de <b>transition écologique</b>. Les compétences du métier en réactivité / gestion du stress / agilité seront nettement renforcées.</li> <li><b>Accélération technologique</b> : la forte automatisation de la production a l'œuvre dans ce scénario aura des impacts importants sur le métier. Le développement du suivi en temps réel de la production grâce au numérique, l'évolution des équipements impacteront le métier dans la mesure où ces évolutions conduiront à une nouvelle organisation de l'atelier. Le / la responsable d'atelier de production devra également disposer de nouvelles compétences techniques pour apporter l'appui nécessaire aux opérateur.trices et conducteur.trices et superviser le fonctionnement des nouveaux équipements.</li> <li>Dans le scénario de <b>transition écologique</b>, le métier devra s'assurer de l'optimisation de la production (optimisation des consommations, gestion des déchets...).</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, compétences transformées
Coupeur.se	<p>○ ○ ○ ●</p> <p><b>Tensions sévères</b></p>	<p>● ○ ○ ○</p>	<p>Le métier de coupeur.se est peu susceptible de connaître des évolutions marquées. Dans certaines entreprises, le métier est déjà digitalisé. Cette tendance se généralisera – à quelques exceptions près - dans le scénario <b>d'accélération technologique</b> (via une baisse des coûts des machines notamment), tandis qu'elle restera hétérogène dans les trois autres scénarios. Des besoins en compétences numériques (utilisation de machines numériques, programmation de machines...) seront donc nécessaires.</p> <p>Le développement de matières premières alternatives au cuir, déjà à l'œuvre dans le scénario <b>retour au monde d'avant</b> et renforcé dans le scénario de <b>transition écologique</b> génèrera des besoins en compétences nouvelles (connaissance des techniques de coupe associées aux nouveaux matériaux, connaissance des nouveaux matériaux). Une attention accrue à la réduction des déchets de coupe renforcera certaines compétences dans le scénario de <b>transition écologique</b> (utilisation du numérique pour optimiser le plan de coupe par exemple).</p>
Piqueur.se	<p>○ ○ ○ ●</p> <p><b>Tensions sévères</b></p>	<p>○ ○ ○ ○</p>	<p>Le métier de piqueur.se évoluera à l'aune des innovations technologiques sur les machines mais sera globalement peu transformé.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologiques</b> : le métier sera impacté par le développement des machines à coudre programmables. Le / la piqueur.se devra disposer de compétences en programmation de machine pour pouvoir utiliser ces nouveaux équipements. Les innovations digitales comme l'usage de la tablette au poste de travail semblent peu susceptibles d'intervenir pour ce métier.</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, compétences transformées
Monteur.se	<p>○ ○ ● ○</p> <p><b>Tensions modérées</b></p>	<p>● ○ ○ ○</p>	<p>Le métier de monteur.se est susceptible de connaître certaines évolutions.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : le métier sera concerné par le développement des machines à commandes numériques. Dans le contexte de forte <b>automatisation</b> des usines associé à ce scénario les compétences numériques du métier seront nettement renforcées (programmation et réglage de machines). Ce métier est plus susceptible d'évoluer dans un environnement automatisé et robotisé que d'autres métiers (coupeur.se, piqueur.se).</li> <li>• La <b>transition écologique</b> n'impactera en revanche pas ses compétences (au-delà d'un renforcement de l'attention portée aux règles QHSE).</li> <li>• Les effectifs de ce métier sont susceptibles d'augmenter dans un contexte de réindustrialisation.</li> </ul>
Agent.e de maintenance	<p>○ ○ ○ ●</p> <p><b>Tensions sévères</b></p>	<p>● ● ○ ○</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accélération technologique</b> : le métier sera fortement impacté par la transition numérique. Les agent.es de maintenance devront développer des compétences associées à la maintenance prédictive / préventive, en électronique, en électromécanique, en analyse de données ou encore en GMAO. Les compétences traditionnelles en maintenance devront être préservées (les outils de production resteront similaires en dessous de la couche numérique). Les professionnel.les de la maintenance devront par ailleurs être en capacité d'utiliser des outils de maintenance à distance (réalité virtuelle / augmentée pour échange avec les fabricants de machine par exemple, compétences en échange d'information, travail en équipe).</li> <li>• <b>Transition écologique</b> : le métier sera davantage sollicité pour optimiser les équipements et allonger leur durée de vie. Les métiers de la maintenance devront disposer de compétences en management environnemental (SME). Les compétences cœur de métier (réglage, entretien, diagnostic, assistance technique...) seront renforcées pour optimiser encore davantage les équipements. Les compétences associées à la maintenance préventive / prévisionnelle seront à renforcer pour anticiper les pannes éventuelles.</li> <li>• Le métier sera davantage sollicité dans les scénarios de <b>retour au monde d'avant</b> et de <b>transition écologique</b>, en lien avec le développement du MIF. Dans les scénarios et <b>d'accélération technologique</b>, les gains de productivité permis par la numérisation des opérations de maintenance réduiront les besoins métier.</li> </ul>

Sources : entretiens experts, analyses BIPE

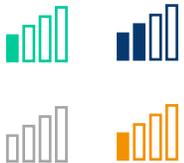




Métier	Niveau et facteurs de tension	Degré de transformation à 3-5 ans	Enjeux, motifs d'évolutions et compétences transformées
Préparateur.trice de commandes	 Peu de tensions 	 	<p>Ce métier est à risque d'obsolescence dans un des quatre scénarios :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le métier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





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



# 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 ont été identifiés (1/3)

Famille	Métier	Description						
	<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.						



# Dix métiers émergents principalement liés au scénario d'accélération technologique ont été identifiés (2/3)

Famille	Métier	Description						
	<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...).						
	<b>Responsable éthique, diversité, inclusion, respect des cultures</b>	Le / la responsable éthique, diversité, inclusion est en charge d'identifier et d'analyse 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.						



# Dix métiers émergents principalement liés au scénario d'accélération technologique ont été identifiés (3/3)

Famille	Métier	Description						
	<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.

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



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

## Liste des indicateurs et définition :



**Tension composite** : indicateur composite regroupant

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



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



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



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



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



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



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



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



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



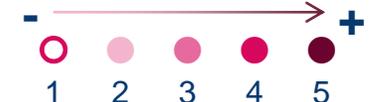
**Evolution de l'indicateur de tension composite** : différence entre les indicateurs de tension composite en 2015 et en 2019. Une augmentation des tensions témoigne d'une dégradation de la situation.



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



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



# La spécificité des métiers des branches constitue un facteur majeur de tensions

## Principaux facteurs de tension

Note moyenne /5, toutes branches confondues

Les pictogrammes indiquent les branches particulièrement concernées en rose, moins concernées en bleu



## Principaux facteurs de tension par famille de métier

Familles classées par niveau moyen de tension globale, facteurs de tension sur-représentés pour la famille



Note : les données présentées ici se rapportent aux métiers analysés uniquement et non à l'ensemble des métiers des branches.

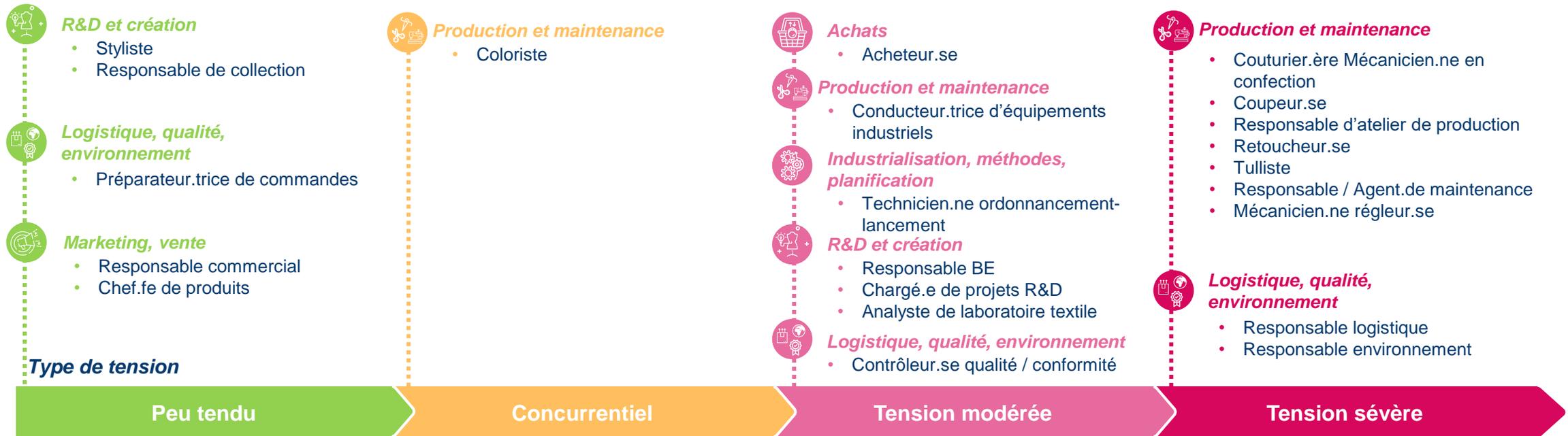




# Métiers en tension de la branche Textile



# Synthèse des métiers en tension



16 métiers de la branche Textile peuvent être considérés comme tendus. La totalité des métiers de la Production et de la Maintenance analysés (à l'exception de Coloriste) sont considérés comme en tension. A l'inverse, cinq métiers ne font pas l'objet de tensions particulières. Le manque de main d'œuvre disponible ainsi que les difficultés de recrutement représentent des facteurs importants de tension pour les métiers de la branche. Le vieillissement des effectifs est également un enjeu, particulièrement pour les métiers de la production. Le métier de Coloriste est considéré comme « Concurrentiel » : si les tensions sur ce métier sont limitées à l'échelle de la branche, les difficultés de recrutement sur ce métier sont bien supérieures dans le secteur Textile, Habillement, Chaussure, Cuir à la moyenne tous secteurs confondus.



## Détail des motifs de tension (1/3)

### 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	●○○○	●	●	●	●	○	●	○	●	●	●
Chargé.e de projets R&D	○○●○	●	●	●	●	○	○	○	●	●	●
Responsable bureau d'études	○○●○	●	●	●	●	○	○	○	●	●	●
Responsable de collection	●○○○	●	●	●	○	●	○	○	○	○	●
Styliste	●○○○	●	●	●	○	●	○	○	○	○	○
Analyste de laboratoire textile	○○●○	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●
Responsable d'atelier de production	○○○●	●	○	●	●	○	●	●	●	●	●





## Détail des motifs de tension (2/3)

### Légende

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

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

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
Technicien.ne ordonnancement-lancement	●○○○	●	●	○	●	●	●	○	●	●	●
Couturier.ère Mécanicien.ne en confection	○○○●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●
Coloriste	○●○○	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●
Coupeur.se	○○○●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●
Tulliste	○○○●	○	○	○	○	○	○	○	●	○	●
Conducteur.trice d'équipements industriels	○○●○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Responsable / Agent.e de maintenance	○○○●	●	●	●	○	○	●	●	●	●	●





## Détail des motifs de tension (3/3)

### 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
Mécanicien.ne régleur.se	○○○●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●
Préparateur.trice de commandes	●○○○	●	○	●	●	●	○	●	●	●	●
Responsable logistique	○○○●	●	●	●	○	○	●	●	●	○	●
Contrôleur.se qualité / conformité	○○●○	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●
Responsable environnement	○○○●	●	●	●	●	○	●	●	○	●	●
Responsable commercial	●○○○	●	●	●	●	○	○	○	●	○	●
Chef.fe de produits	●○○○	●	●	●	○	○	○	○	○	○	●

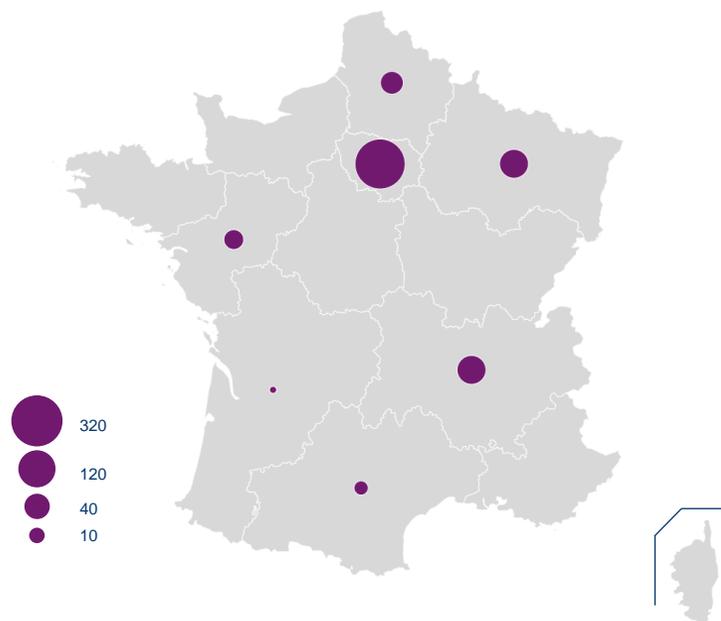




# La forte intensité d'embauche est un facteur important de tension pour le métier de Chef.fe de produit dans l'ensemble des régions

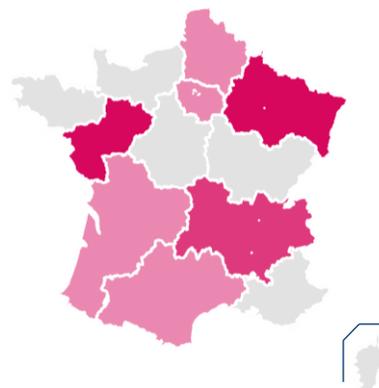
Chef.fe de produit

## Répartition des effectifs Nombre de salariés

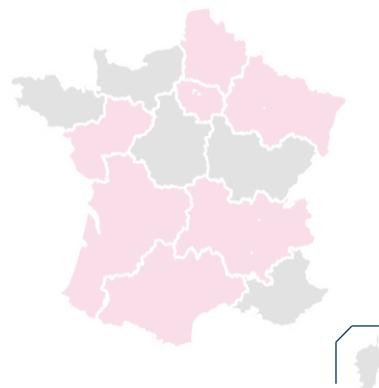


Ces représentations s'appuient sur les données niveau PCS 374b (Chefs de produits, acheteurs du commerce et autres cadres de la mercatique) et FAP R4Z90 (Cadres commerciaux, acheteurs et cadres de la mercatique) correspondant notamment au métier de Responsable commercial

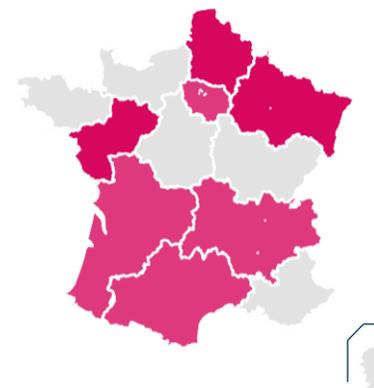
## Taux de tension globale



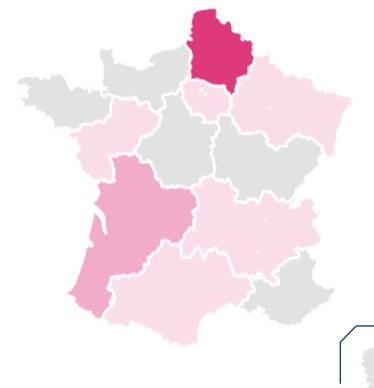
## Non durabilité de l'emploi



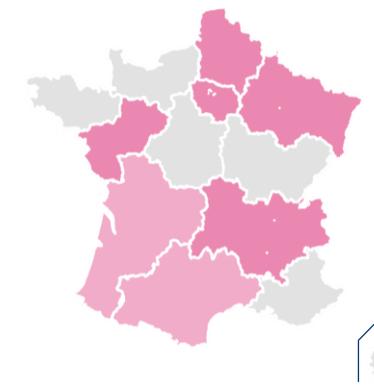
## Intensité d'embauche



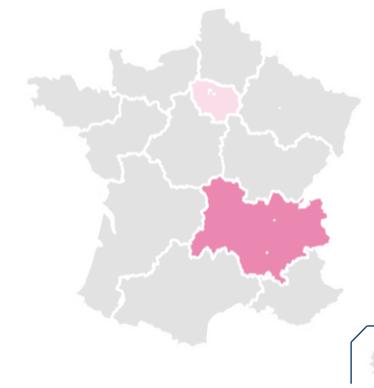
## Variation des tensions 2015-2019



## Manque de main d'œuvre disponible

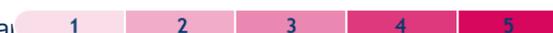


## % de 55 ans et plus



### Légende:

#### Niveau de tension



Absence de données ou d'effectifs

Sources : INSEE, DARES, analyses BIPE

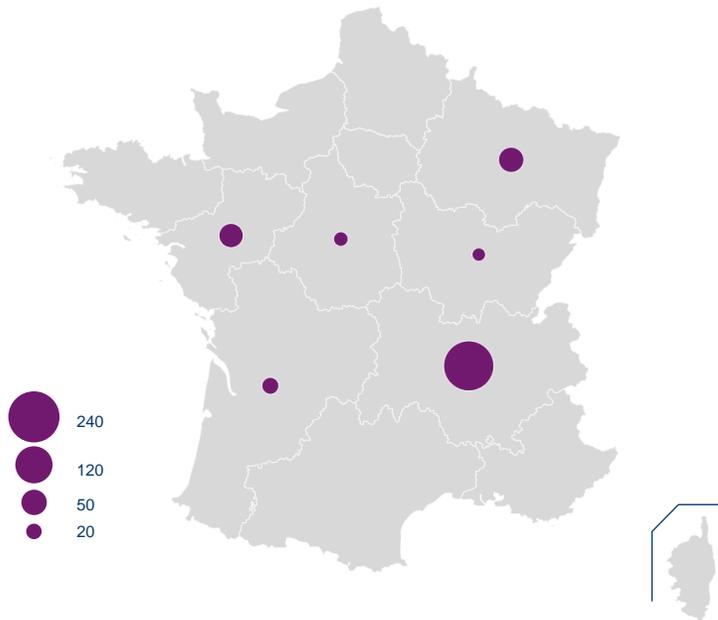


# Le métier de Mécanicien.ne régleur.se affiche un taux de tension élevé dans toutes les régions notamment en raison d'un manque de main d'œuvre disponible



Mécanicien.ne régleur.se

Répartition des effectifs  
Nombre de salariés

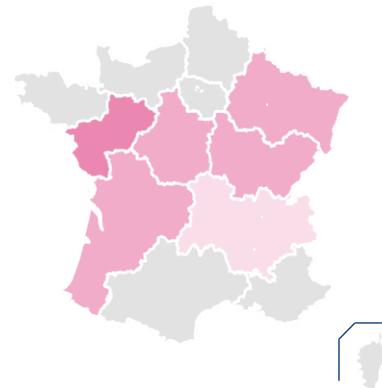


Ces représentations s'appuient sur les données niveau PCS 628d (Régleurs qualifiés d'équipements de fabrication (hors travail des métaux et mécanique)) et FAP D1Z40 (Régleurs)

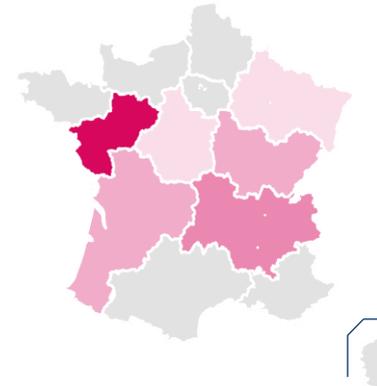
Taux de tension globale



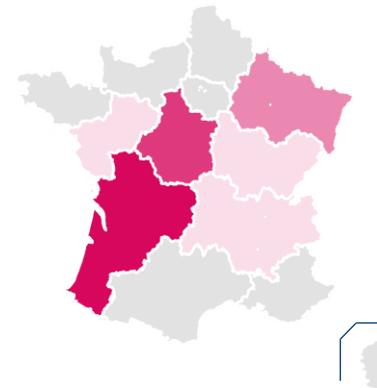
Non durabilité de l'emploi



Intensité d'embauche



Variation des tensions 2015-2019



Manque de main d'œuvre disponible

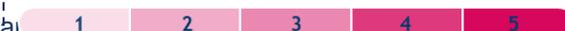


% de 55 ans et plus



Légende:

Niveau de tension



Absence de données ou d'effectifs

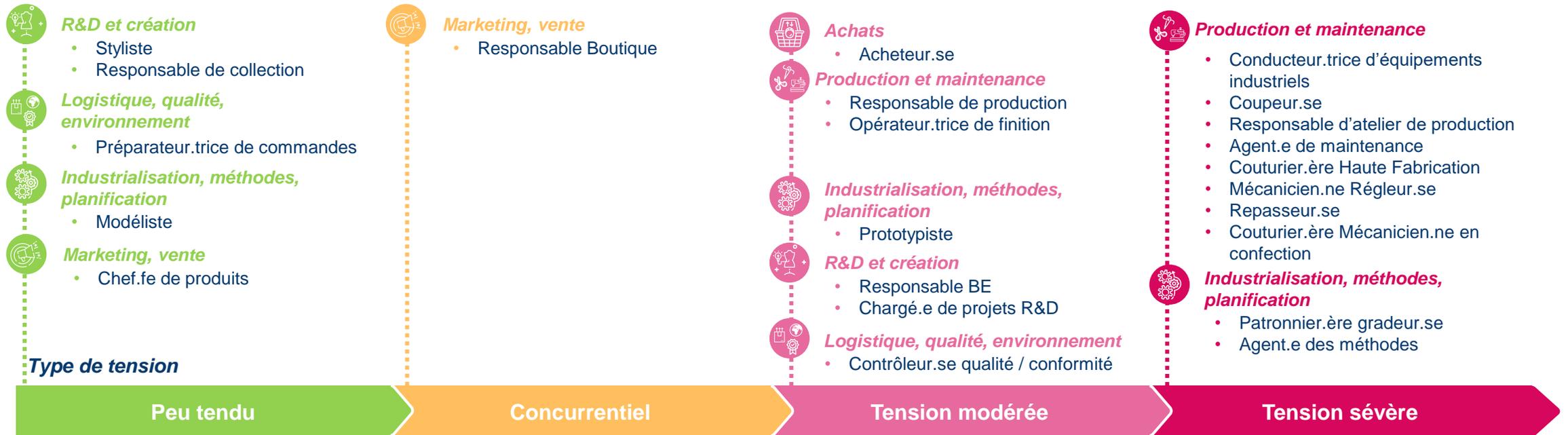




## Métiers en tension de la branche Habillement



# Synthèse des métiers en tension



➤ 17 métiers de la branche Habillement peuvent être considérés comme tendus. Les métiers de la Production et de la Maintenance affichent un niveau de tension particulièrement élevé. Des difficultés de recrutement particulières, une pyramide des âges vieillissante, un lien fort entre formation et emploi constituent les principaux facteurs de tension pour les métiers de la branche. Le niveau de tension sur les métiers évalués a toutefois peu augmenté entre 2015 et 2019.



## Détail des motifs de tension (1/3)

### 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	○○●○	●	●	●	●	○	●	○	○	●	●
Chargé.e de projets R&D	○○●○	●	●	●	●	○	○	○	○	●	●
Responsable bureau d'études	○○●○	●	●	●	●	○	○	○	○	●	●
Responsable de collection	●○○○	●	●	●	○	○	○	○	○	●	○
Styliste	●○○○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Modéliste	●○○○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Agent.e des méthodes	○○○●	●	●	○	●	○	○	○	○	●	●







## Détail des motifs de tension (3/3)

### 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
Coupeur.se	○○○●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●
Repasseur.se	○○○●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●
Agent.e de maintenance / Mécanicien.ne régleur.se	○○○●	●	●*	●	●	●	●	●	●	●	●
Préparateur.trice de commandes	●○○○	●	●	○	●	●	○	●	●	●	●
Contrôleur.se qualité / conformité	○○●○	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●
Chef.fe de produit	●○○○	●	●	●	○	○	○	○	○	○	●
Responsable Boutique	○●○○	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●

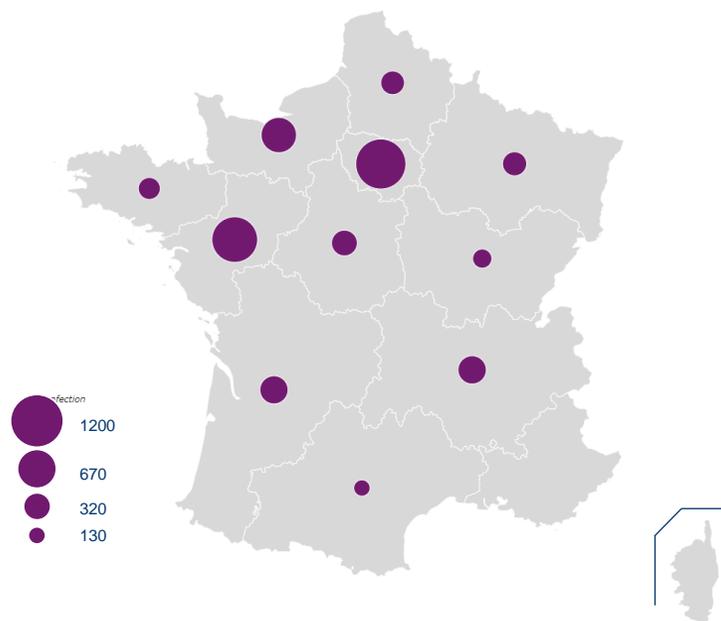




# Pour le métier de Couturier.ère Mécanicien.ne en confection, le vieillissement des effectifs est un enjeu dans toutes les régions

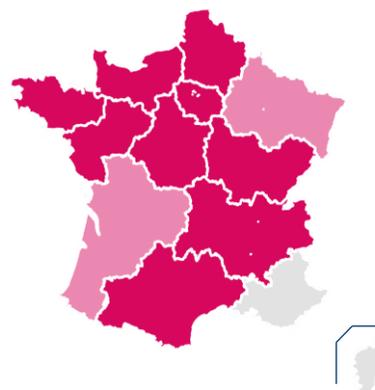
Couturier.ère mécanicien.ne en confection

Répartition des effectifs  
Nombre de salariés

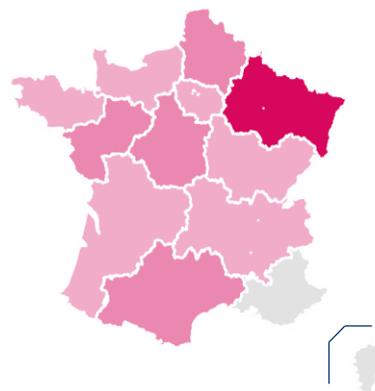


Ces représentations s'appuient sur les données niveau PCS 627b (Ouvriers qualifiés de la coupe des vêtements et de l'habillement, autres opérateurs de confection qualifiés) et FAP F1Z40 (Ouvriers qualifiés du travail industriel du textile et du cuir) correspondant notamment aux métiers de Coupeur.se, Couturier.ère Mécanicien.ne en confection, Patronnier.ère gradeur.se

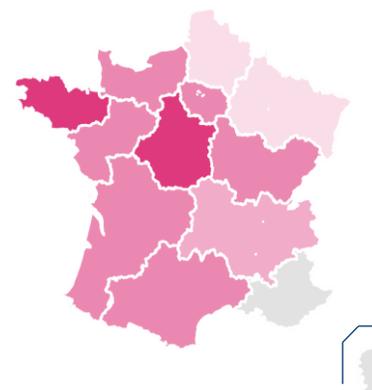
Taux de tension globale



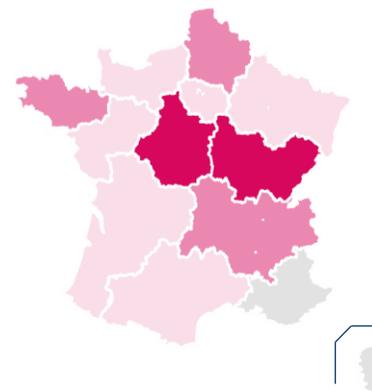
Non durabilité de l'emploi



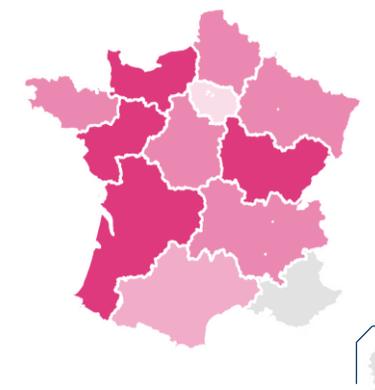
Intensité d'embauche



Variation des tensions 2015-2019



Manque de main d'œuvre disponible



% de 55 ans et plus



Légende:

Niveau de tension



Absence de données ou d'effectifs

Sources : INSEE, DARES, analyses BIPE



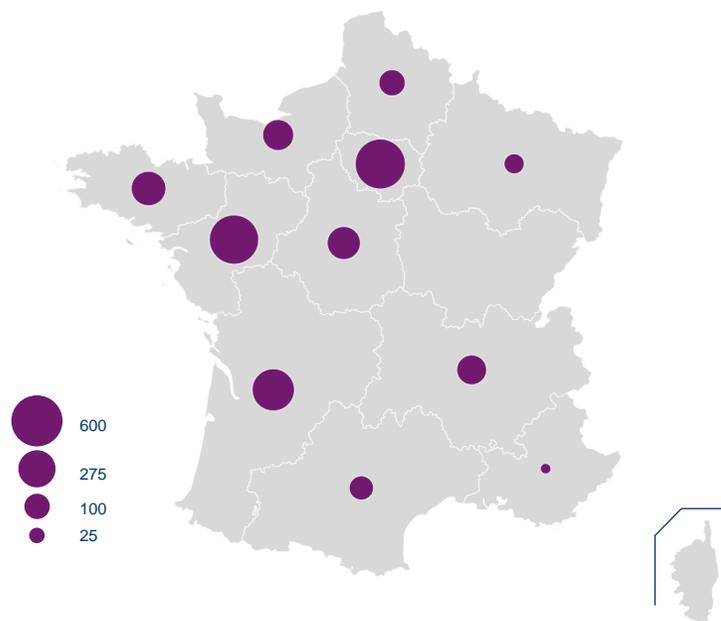
Etude prospective, Habillement, Couture, Cuirs et Peaux, Maroquinerie, Chaussure - Rapport interbr



# Pour le métier d'Opérateur.trice de finition, la forte intensité d'embauche et le vieillissement des effectifs représentent les principaux facteurs de tension

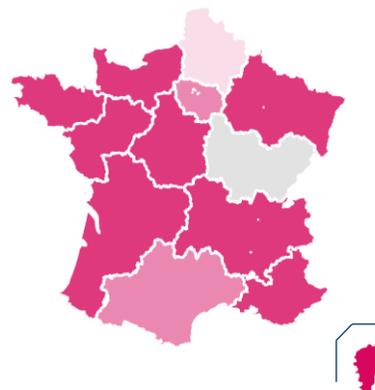
Opérateur.trice de finition

Répartition des effectifs  
Nombre de salariés

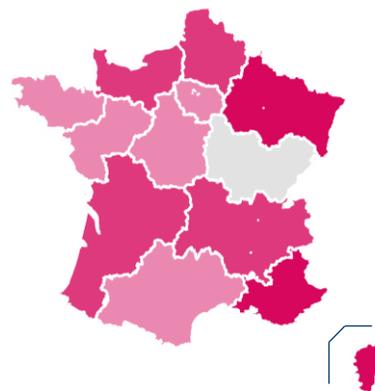


Ces représentations s'appuient sur les données niveau PCS 675a (Ouvriers de production non qualifiés du textile et de la confection, de la tannerieméguisserie et du travail du cuir) et FAP F0Z20 (Ouvriers non qualifiés du textile et du cuir) correspondant notamment au métier de Repasseur.se en plus de celui d'Opérateur.trice de finition

Taux de tension globale



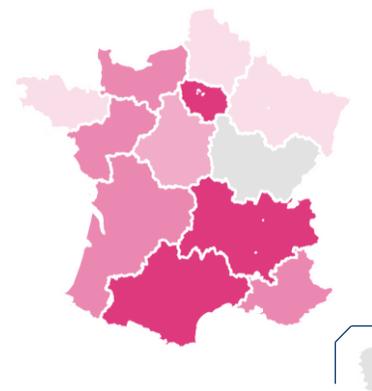
Non durabilité de l'emploi



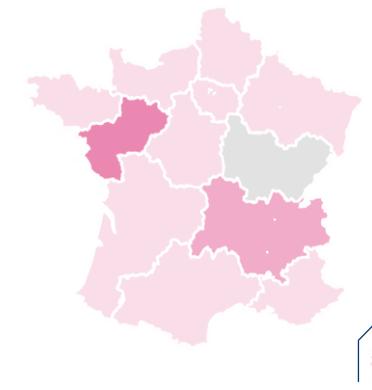
Intensité d'embauche



Variation des tensions 2015-2019



Manque de main d'œuvre disponible

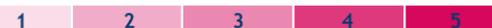


% de 55 ans et plus



Légende:

Niveau de tension



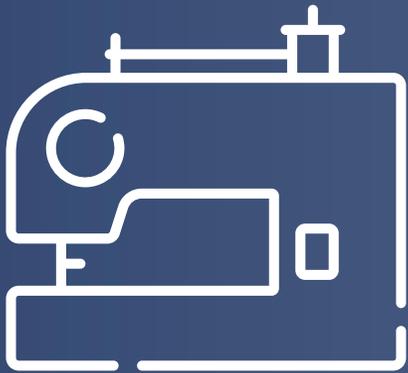
Absence de données ou d'effectifs

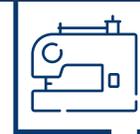
Sources : INSEE, DARES, analyses BIPE



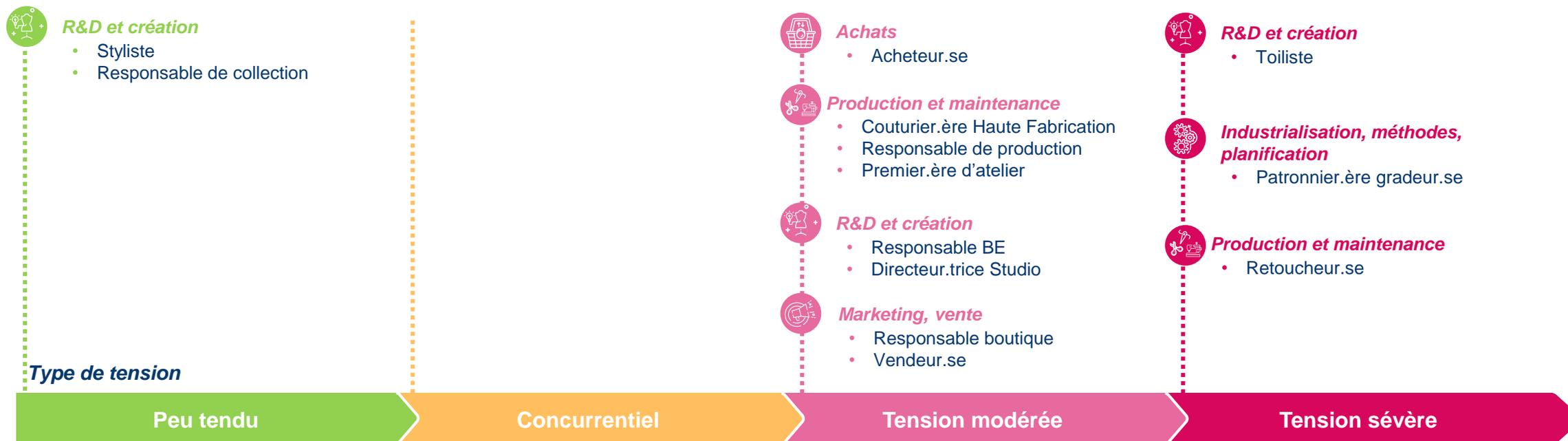
Etude prospective, Habillement, Couture, Cuirs et Peaux, Maroquinerie, Chaussure - Rapport interbr

# Métiers en tension de la branche Couture parisienne





# 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

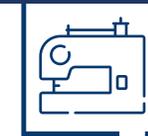
Niveau de tension (/5) 1 2 3 4 5 n.a.

- 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	●●●●○	●	●	●	○	●	○	○	○	○	●

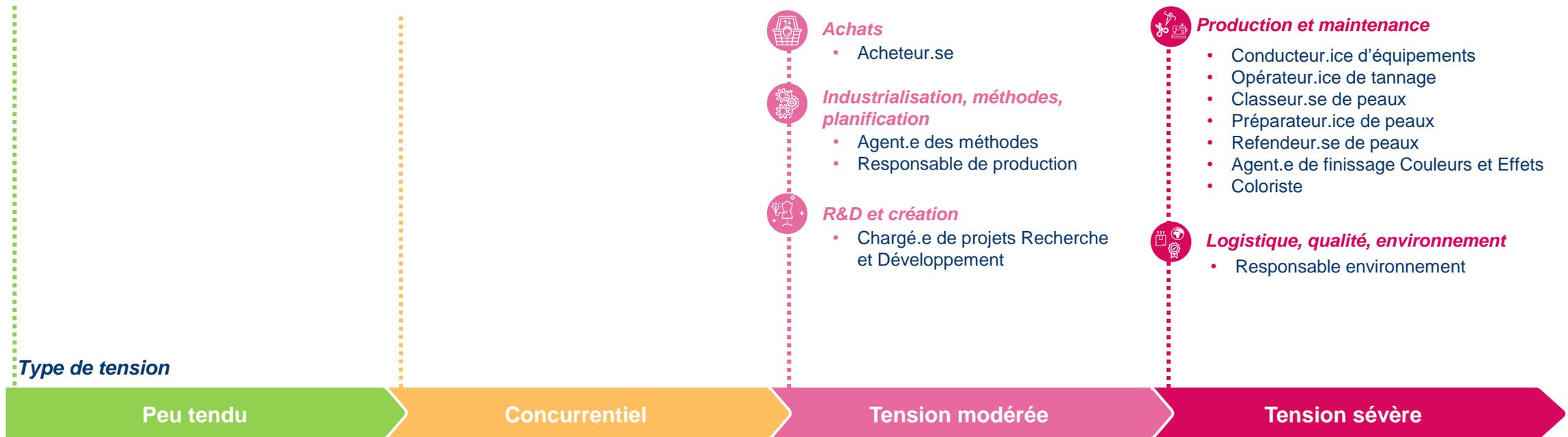




# Métiers en tension de la branche Cuir et Peaux



# Synthèse des métiers en tension



Tous les métiers analysés de la branche Cuirs et peaux peuvent être considérés comme tendus. 8 métiers sont considérés comme sévèrement tendus. La totalité des métiers de la Production et de la Maintenance analysés sont considérés comme en tension forte. Le manque de main d'œuvre disponible, les difficultés de recrutement et l'apprentissage terrain des métiers de production représentent des facteurs importants de tension pour les métiers de la branche. Le vieillissement des effectifs est également un enjeu, particulièrement pour les métiers de la production. En perception, seuls quatre métiers (achats, industrie, R&D) sont toutefois considérés comme modérément tendus par les entreprises de la branche.



## 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	○○●○	●	●	●	●	○	●	○	●	○	●
Chargé.e de projets Recherche et Développement	○○●○	●	●	●	○	○	○	●	●	○	●
Agent des méthodes	○○●○	●	●	○	●	○	○	○	●	●	●
Responsable de production	○○●○	●	●	●	○	○	●	●	●	○	●
Conducteur.rice d'équipements industriels	○○○●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●
Opérateur.trice de Tannage	○○○●	●	●	●	●	●*	●	●	●	●	●
Classeur.se de peaux	○○○●	●	●	○	●	●*	●	●	●	●	●

(\* Note : la FFTM indique pour ces métiers des conditions de travail n'influent que modérément sur les motifs de tension





## 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

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	
Préparateur.rice de peaux	○○○●	●	●	●	○	●*	●	●	●	●	●	●
Refendeur.se de peaux	○○○●	●	●	●	○	●*	●	●	●	●	●	●
Agent(e) de Finissage Couleurs et Effets	○○○●	●	○	●	●	●*	●	●	●	○	●	●
Coloriste	○○○●	●	○	●	●	●*	●	●	●	○	●	●
Responsable environnement	○○○●	●	●	●	○	○	●	●	○	●	●	●

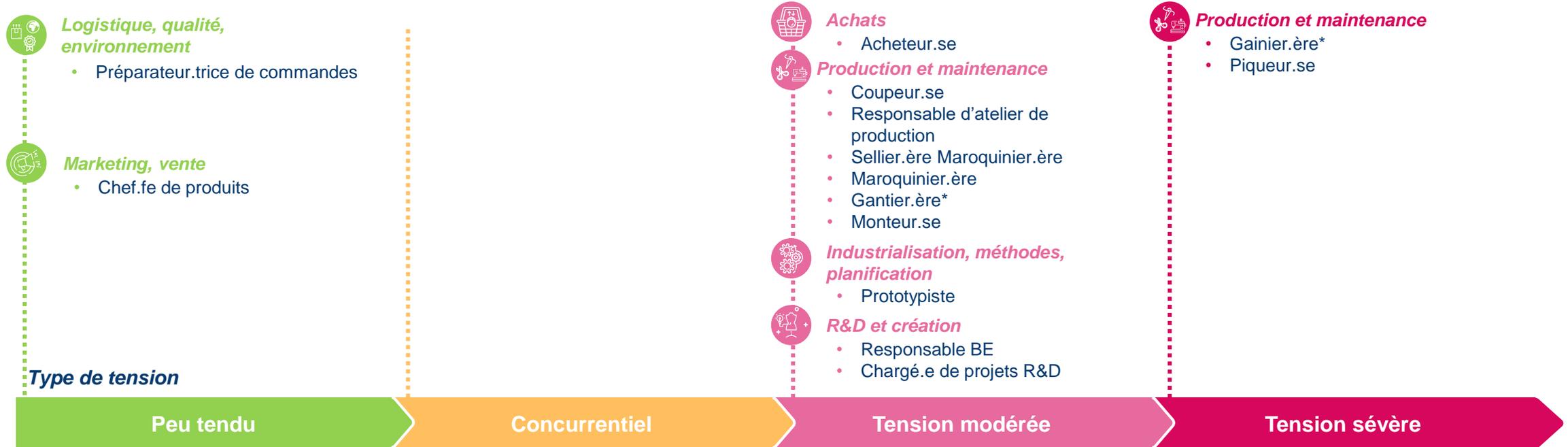
(\*) Note : la FFTM indique pour ces métiers des conditions de travail n'influent que modérément sur les motifs de tension



## Métiers en tension de la branche Maroquinerie



# Synthèse des métiers en tension



10 métiers de la branche Maroquinerie affichent des tensions modérées. Il s'agit notamment de métiers de la production et de la maintenance. L'inadéquation géographique entre l'offre et la demande de travail est un des principaux facteurs de tension pour les métiers de la branche. La pyramide des âges est en revanche globalement favorable, peu de métiers affichent une part élevée de salariés de plus de 55 ans. De la même manière, le niveau de tension s'est globalement renforcé depuis 2015 sans que cette progression ne constitue un facteur majeur de tensions toutefois.

Notes : (\*) Ces métiers étant des métiers d'art à faibles effectifs, la notion de « tension » est à interpréter avec précaution

Sources : analyses BIPE





## Détail des motifs de tension (1/3)

### 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 BE	●●●●○	●	●	●	●	○	○	○	○	○	●	●
Chargée de projets R&D	●●●●○	●	●	●	●	○	○	○	○	○	●	●
Responsable d'atelier de production	●●●●○	●	○	●	●	○	●	●	●	●	●	●
Prototypiste	●●●●○	●	○	●	●	○	●	●	○	●	●	●
Coupeur.se	●●●●○	●	○	●	●	●	●	●	●	○	●	●
Monteur.se	●●●●○	●	○	●	○	●	○	●	○	●	●	●





## Détail des motifs de tension (2/3)

### Légende

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

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
Piqueur.se	○ ○ ○ ●	●	●	●	○	●	●	●	○	●	○
Gainier.ère	○ ○ ○ ●	●	●	●	○	●	●	●	●	○	●
Gantier.ère	○ ○ ● ○	●	○	●	○	○	●	●	○	●	●
Maroquinier.ère	○ ○ ● ○	●	○	●	○	○	●	●	○	●	●
Sellier.ère / Maroquinier.ère	○ ○ ● ○	●	○	●	○	○	●	●	○	●	●
Préparateur.trice de commandes	● ○ ○ ○	○	●	○	○	●	○	○	○	●	●
Responsable qualité	○ ○ ● ○	●	●	○	●	○	○	○	○	●	●
Chef.fe de produit	● ○ ○ ○	○	●	●	○	○	○	○	○	○	○

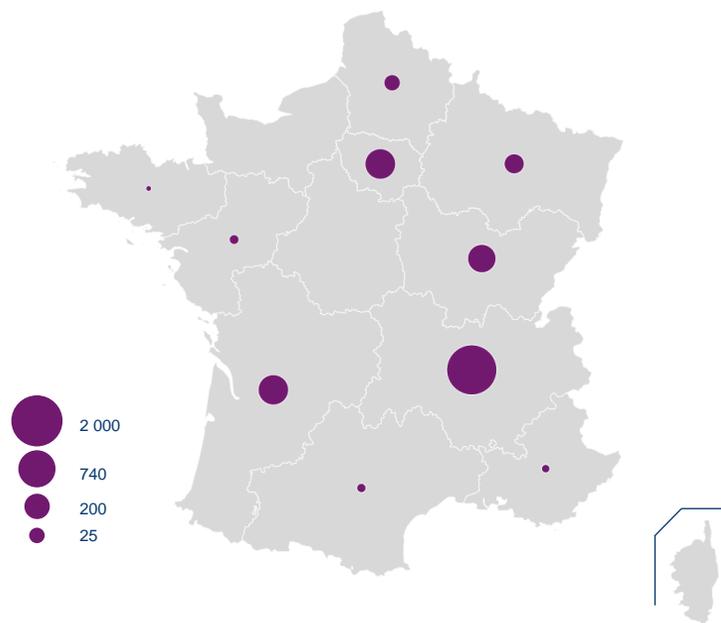




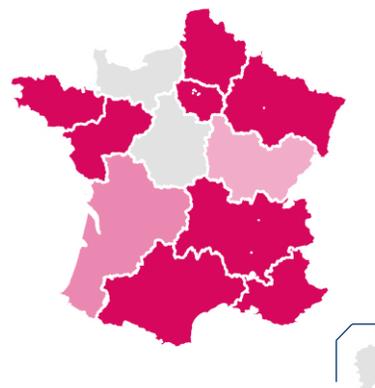
# La pyramide des âges est peu un sujet de tension pour le métier de Maroquinier.ère, à l'exception des régions Occitanie et PACA

Maroquinier.ère

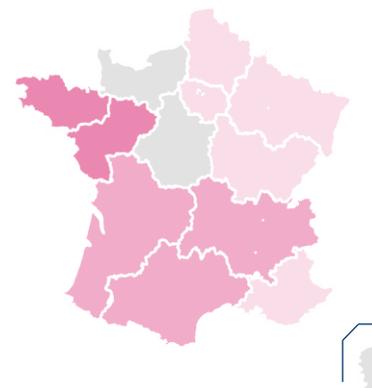
## Répartition des effectifs Nombre de salariés



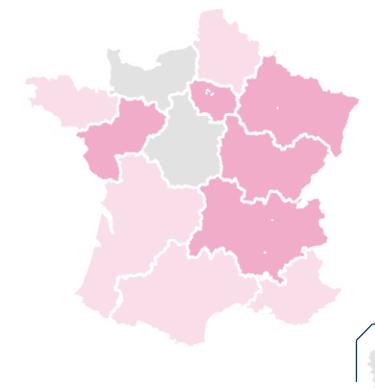
## Taux de tension globale



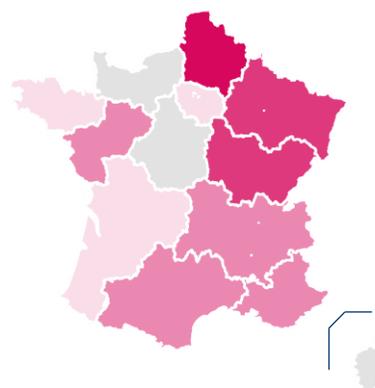
## Intensité d'embauche



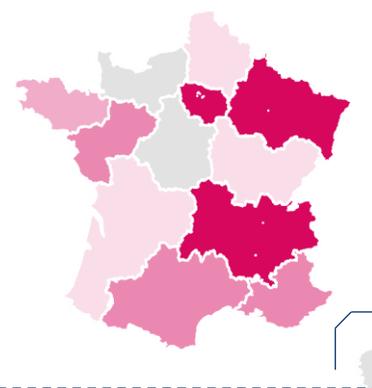
## Manque de main d'œuvre disponible



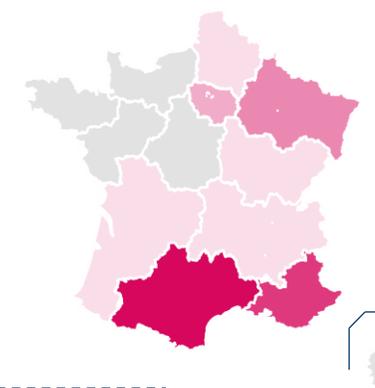
## Non durabilité de l'emploi



## Variation des tensions 2015-2019



## % de 55 ans et plus



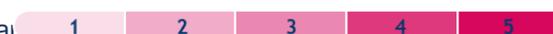
Ces représentations s'appuient sur les données niveau PCS 635a (Tailleurs et couturières qualifiés, ouvriers qualifiés du travail des étoffes (sauf fabrication de vêtements), ouvriers qualifiés de type artisanal du travail du cuir) et FAP F1Z41 (Ouvriers qualifiés du travail artisanal du textile et du cuir) pouvant correspondre également aux métiers de Sellier.ère maroquineier.-re, gantier.ère, monteur.se ou coupeur.se notamment

Sources : INSEE, DARES, analyses BIPE



### Légende:

#### Niveau de tension



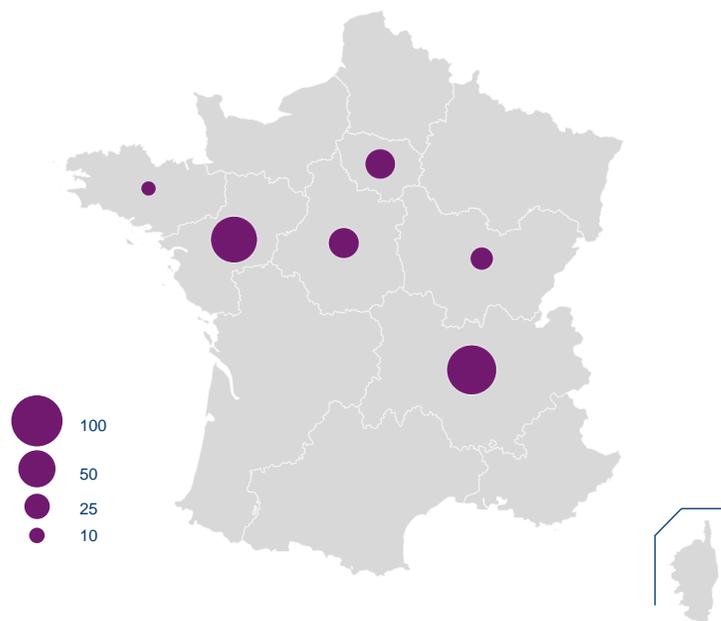
Absence de données ou d'effectifs



# Les tensions sur le métier de Responsable d'atelier de production s'expliquent par un manque de main d'œuvre et une pyramide des âges vieillissante

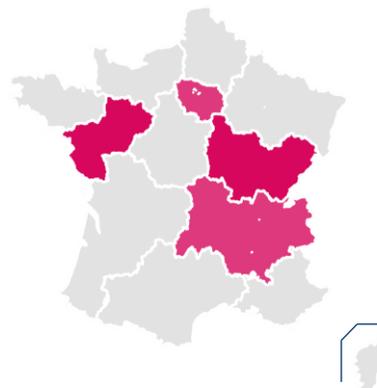
Responsable d'atelier de production

## Répartition des effectifs Nombre de salariés

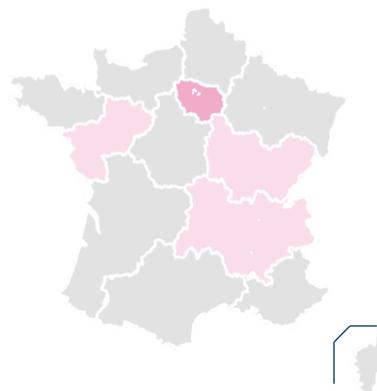


Ces représentations s'appuient sur les données niveau PCS 485b (Agents de maîtrise en fabrication des autres industries (imprimerie, matériaux souples, ameublement et bois) et FAP F5Z70 (Techniciens et agents de maîtrise des matériaux souples, du bois et des industries graphiques) pouvant correspondre à d'autres métiers complémentaires à celui de Responsable d'atelier de production.

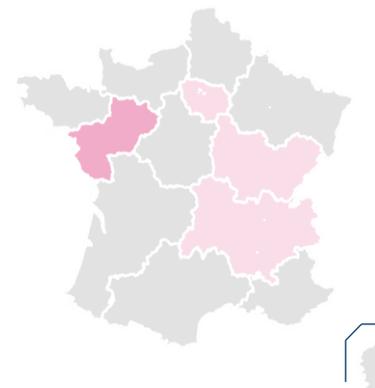
## Taux de tension globale



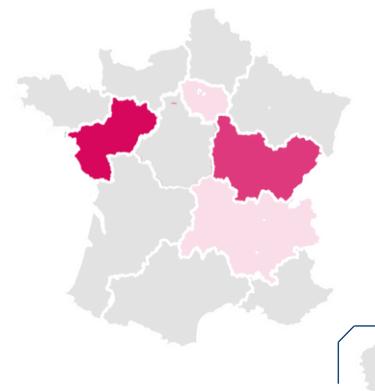
## Non durabilité de l'emploi



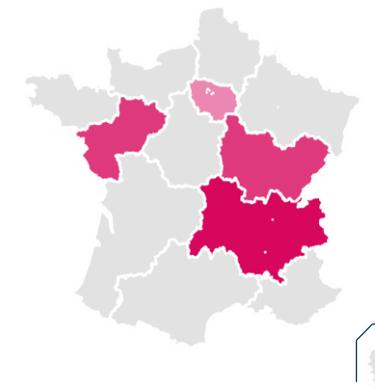
## Intensité d'embauche



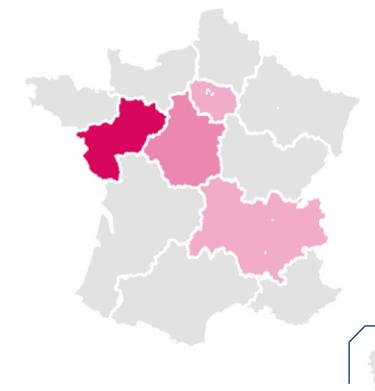
## Variation des tensions 2015-2019



## Manque de main d'œuvre disponible



## % de 55 ans et plus



### Légende:

#### Niveau de tension

1 2 3 4 5

Absence de données ou d'effectifs

Sources : INSEE, DARES, analyses BIPE

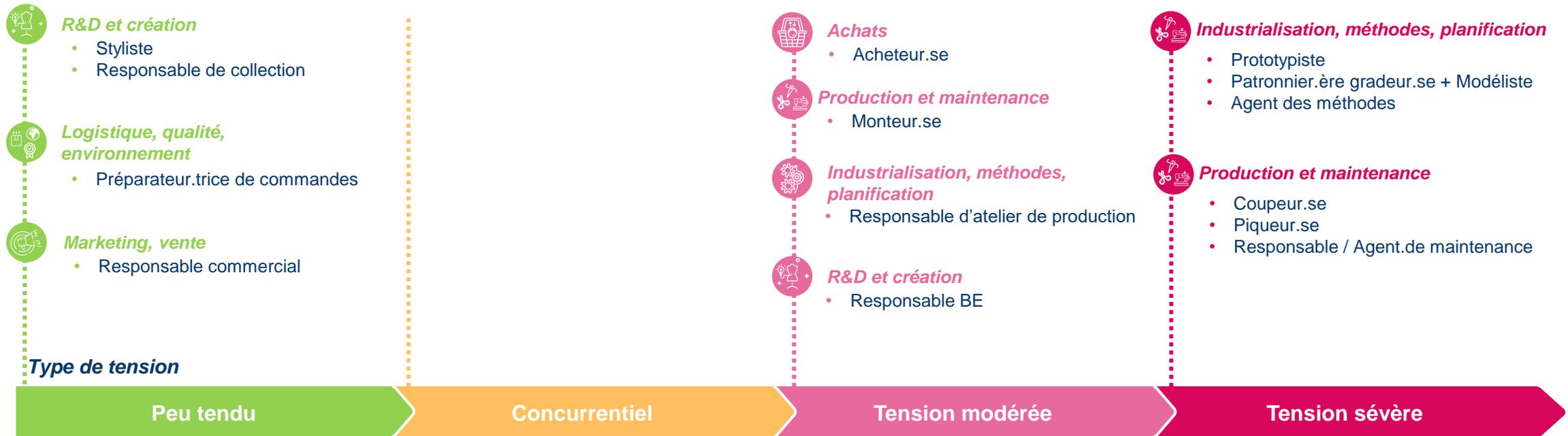




## Métiers en tension de la branche Chaussures et articles chaussants



# Synthèse des métiers en tension



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





## Détail des motifs de tension (1/2)

### Légende

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

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

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





## Détail des motifs de tension (2/2)

### Légende

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

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

### Motifs de tension

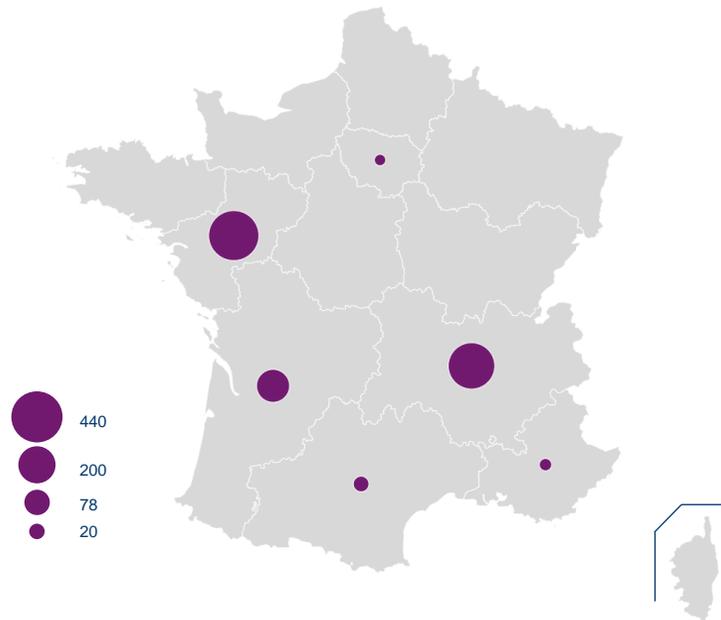
Catégorie	Motifs de tension										
	Tension	Intensité embauche	Formation-emploi	Manque de main d'oeuvre	Non-durabilité	Conditions de travail	Difficultés recrutement	Inadéquation géographique	Part des 55 ans et plus	Evolution tension	Perception
Responsable d'atelier de production	●○○○	○	●	●	○	●	●	●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

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



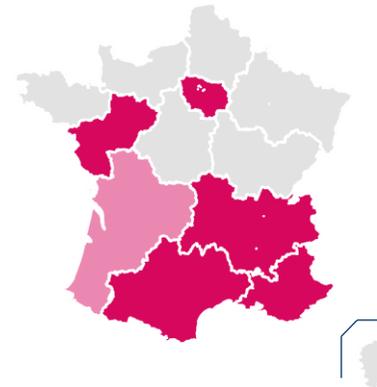
Coupeur.se

## Répartition des effectifs Nombre de salariés

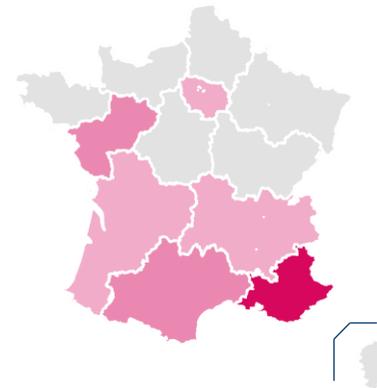


Ces représentations s'appuient sur les données niveau PCS 627c (Ouvriers qualifiés du travail industriel du cuir) et FAP F1Z40 (Ouvriers qualifiés du travail industriel du textile et du cuir) pouvant correspondre à d'autres métiers complémentaires au métier de Coupeur.se

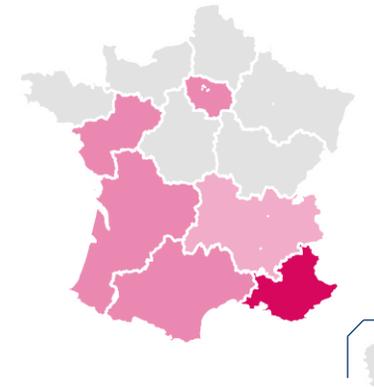
## Taux de tension globale



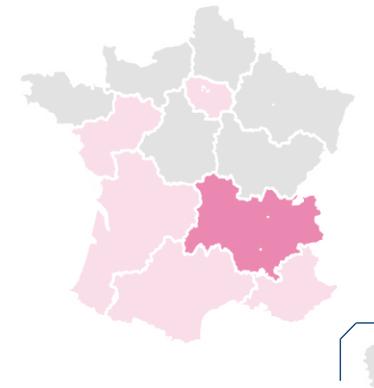
## Non durabilité de l'emploi



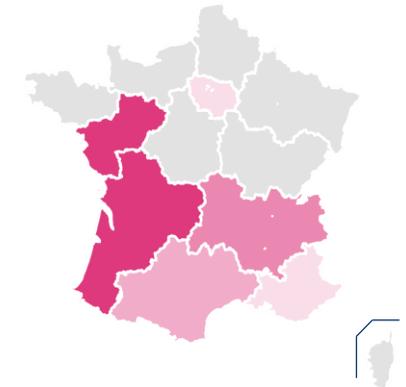
## Intensité d'embauche



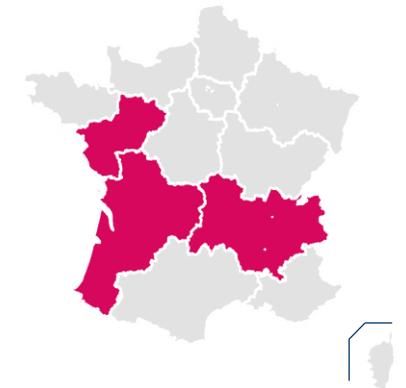
## Variation des tensions 2015-2019



## Manque de main d'œuvre disponible

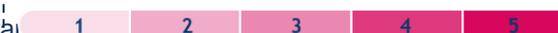


## % de 55 ans et plus



### Légende:

#### Niveau de tension



Absence de données ou d'effectifs

Sources : INSEE, DARES, analyses BIPE

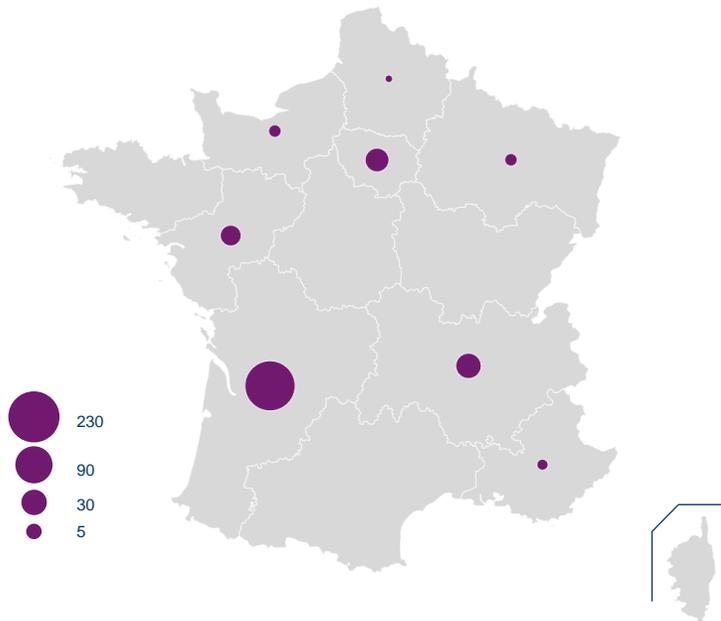




# La pyramide des âges est un sujet de tension pour le métier de Monteur.se en Nouvelle-Aquitaine

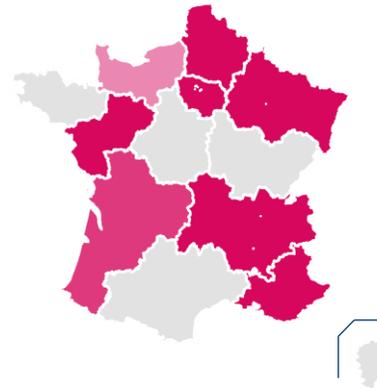
Monteur.se

Répartition des effectifs  
Nombre de salariés

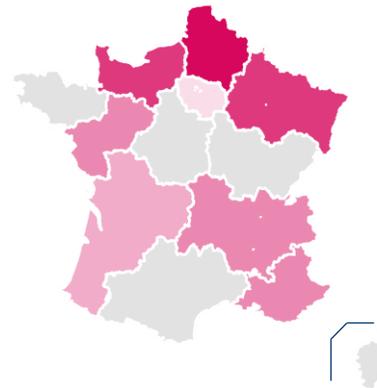


Ces représentations s'appuient sur les données niveau PCS 627a, 635a et 628g et FAP F1Z40, F1Z41 et E1Z47 pouvant correspondre à d'autres métiers complémentaires au métier de Monteur.se

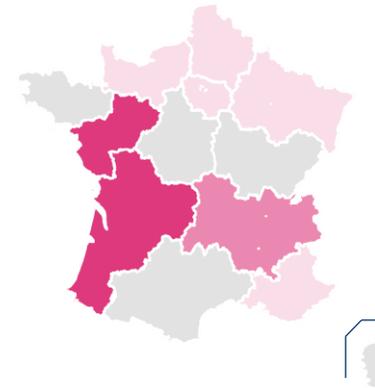
Taux de tension globale



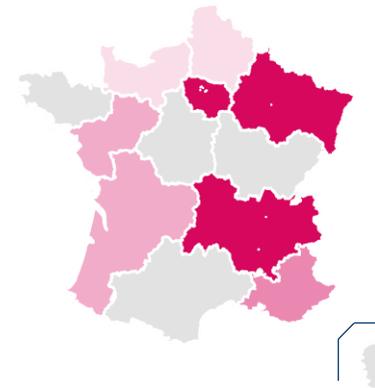
Non durabilité de l'emploi



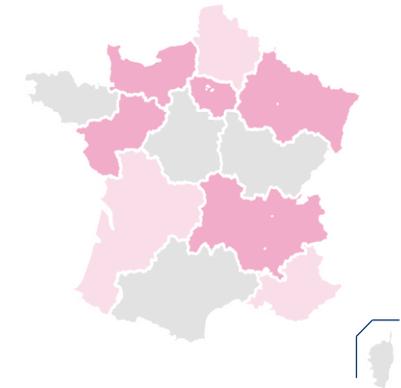
Intensité d'embauche



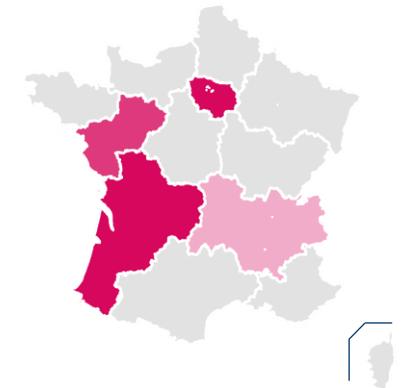
Variation des tensions 2015-2019



Manque de main d'œuvre disponible

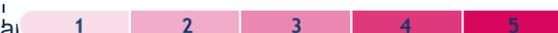


% de 55 ans et plus



Légende:

Niveau de tension



Absence de données ou d'effectifs

Sources : INSEE, DARES, analyses BIPE



# 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

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

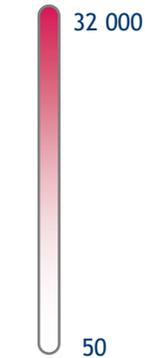
## Nombre de sessions de formation initiale offertes par département

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

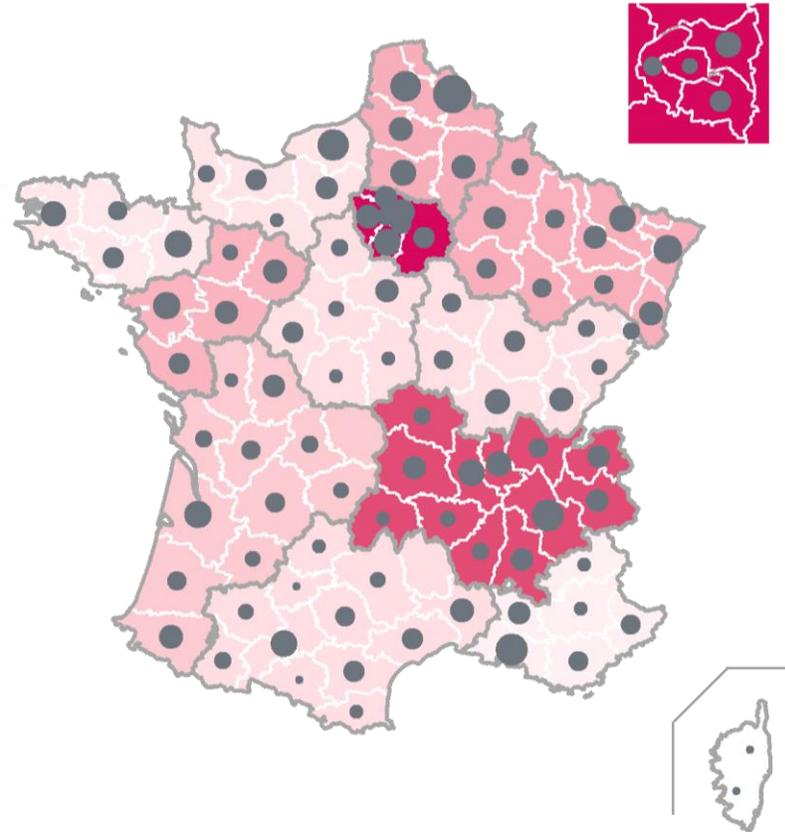
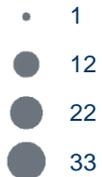
### Effectifs régionaux

(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

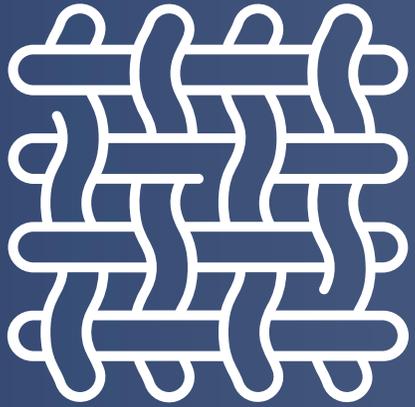
- 4 à 9 métiers susceptibles de muter fortement et associés à au moins une certification inscrite au RNCP ont été retenus pour chaque branche.
- L'identification des certifications conduisant à ces métiers s'appuie sur les travaux de l'Observatoire Textile-Mode-Cuir.
- Seules les certifications inscrites 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.*



## **Cartographie de la formation de la branche Textile**

# Plus des ¾ des certifications menant aux métiers de la branche Textile sont accessibles via la formation continue ou la VAE



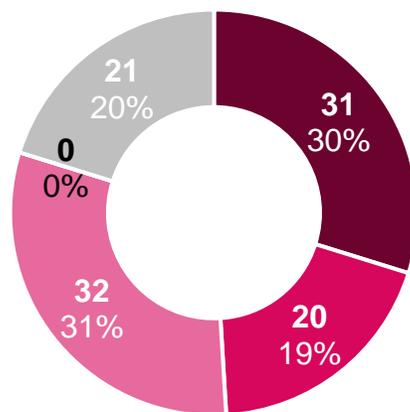
➤ **104 certifications menant aux métiers de la branche Textile ont été identifiées.** Les CQP / CQPi représentent un tiers de ces certifications conduisant aux métiers de la branche. Le niveau de qualification moyen des certifications est plutôt élevé : hors certifications de niveau « 0 », les certifications de niveau 6 à 8 représentent 40% du total.

La formation continue et la validation des acquis de l'expérience représentent les deux principales voies d'accès aux certifications identifiées : plus des trois quarts des certifications identifiées sont accessibles par ces canaux.

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

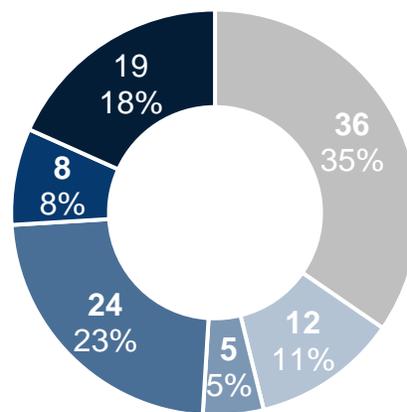
Nombre et % du total



- 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

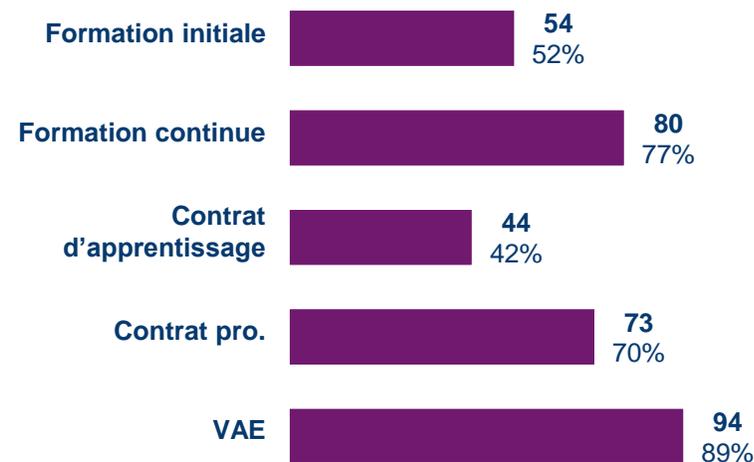
Nombre et % du total



- 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



# La quasi-totalité des certifications conduisant aux métiers de la branche est associée à au moins une session de formation



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

Effectifs régionaux

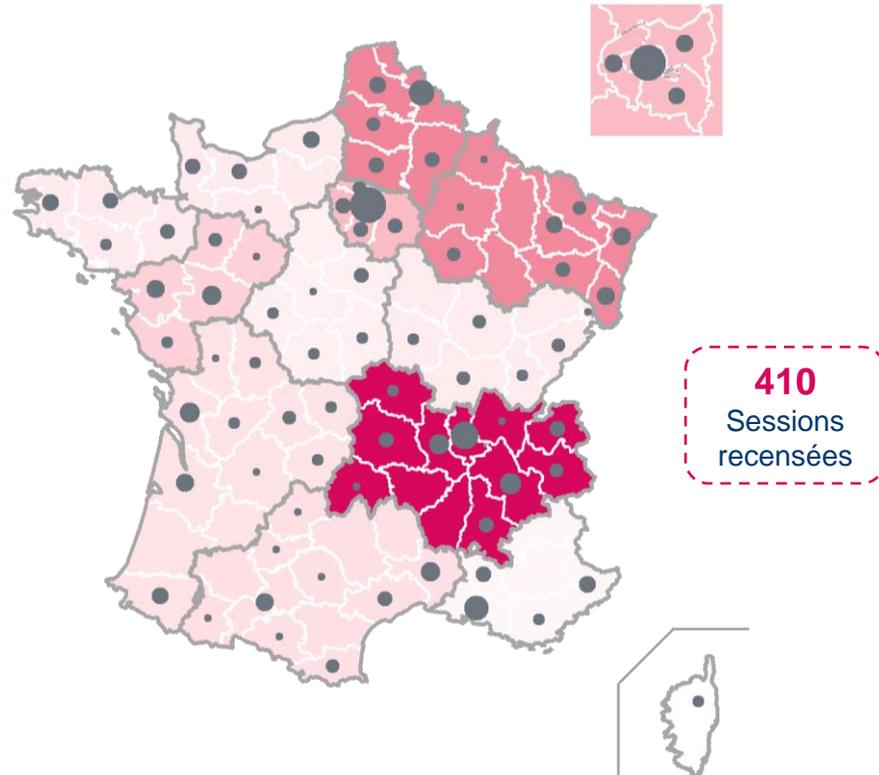
(nb de salariés)

20 000

10

Nombre de sessions

- 1
- 10
- 19
- 28



- Des formations initiales aux métiers du textile sont disponibles dans l'ensemble des régions métropolitaines, notamment dans les régions présentant les effectifs les plus importants (Hauts-de-France, Grand Est, Auvergne-Rhône-Alpes). A l'échelle locale, les sessions de formation sont concentrées dans les départements « historiques » de l'industrie textile et en Ile-de-France (59 et 69 notamment)
- La quasi-totalité des certifications identifiées accessibles en formation initiale disposent d'au moins une session de formation sur le territoire. Deux certifications très directement liées aux activités de la branche ne disposent toutefois d'aucune session de formation (CAP arts de la dentelle, MC décors textiles permanents et éphémères).
- Les CAP, BTS et Bac Pro Métiers de la mode – vêtements sont les trois certifications les plus représentées en nombre de sessions de formation initiale (respectivement 145, 83 et 35)

Notes : (\*) Hors formations non spécifiques (c.f. liste en annexe) ; hors Bac Pro Pilote de ligne de production et CAP Conducteur d'installations de production

Sources : analyses BIPE d'après ONISEP



# De nombreuses sessions de formation au métiers de pilote de ligne de prod. sont offertes dans les régions aux effectifs Textile les plus importants

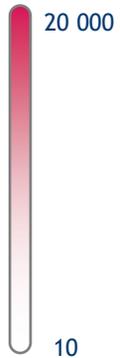


## Nombre de sessions de formation initiale offertes par département

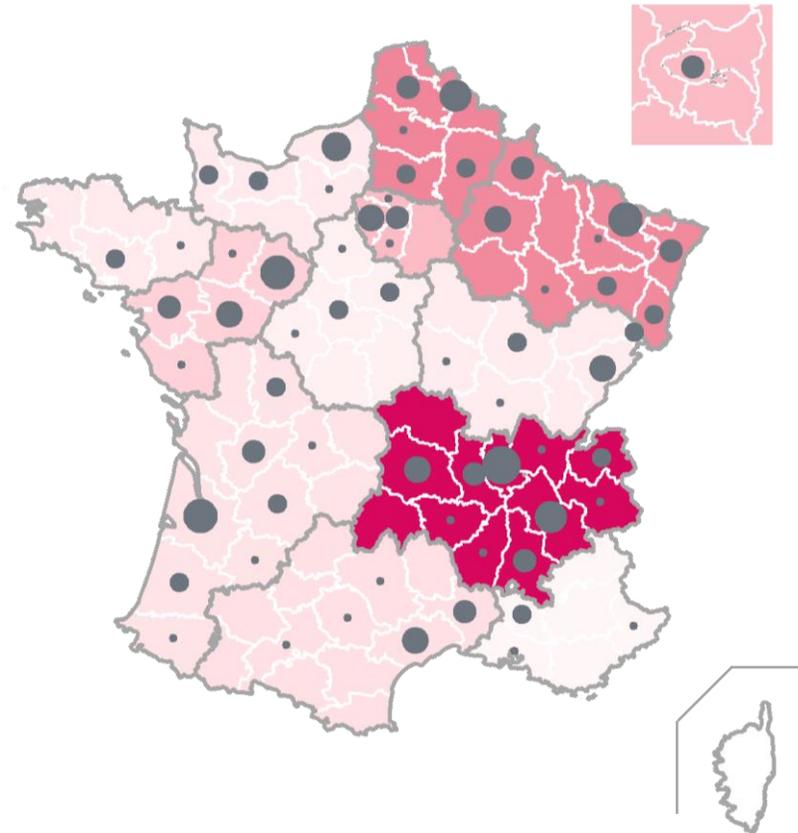
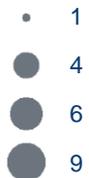
Bac pro Pilote de ligne de production et CAP Conducteur d'installations de production

Effectifs régionaux

(nb de salariés)



Nombre de sessions



*Note : les données disponibles ne permettent pas de distinguer les sessions de formation Bac Pro Pilote de ligne de production Option Textile des autres formations disponibles.*

Sources : analyses BIPE d'après ONISEP

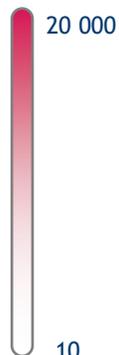


# 235 CQP ont été engagés par les entreprises de la branche Textile en 2020-2021

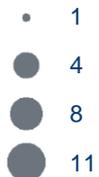


## Nombre de stagiaires - CQP 2020

Effectifs régionaux  
(nb de salariés)



Nombre de stagiaires

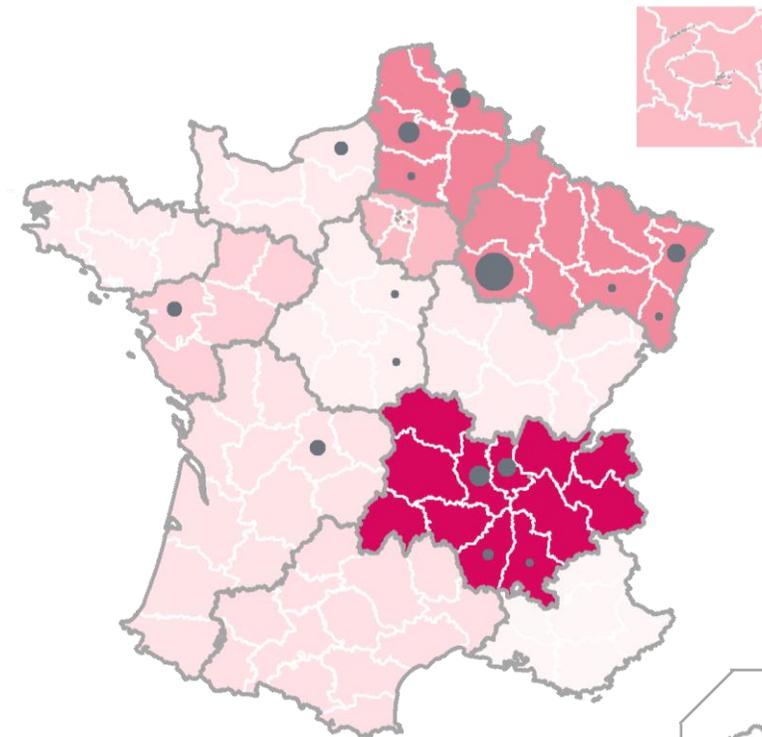


Principaux CQP :

- CQP Opérateur.trice machine en confection
- CQP Opérateur.trice en confection

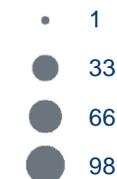
**34**  
CQP  
engagés

## 2021



**201**  
CQP  
engagés

Nombre de stagiaires



- CQPM Technicien.ne de maintenance productive
- CQP Opérateur.trice machine en confection
- CQP Opérateur.trice en confection

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.

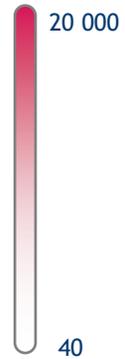


# Cartographie de la formation (1/4)

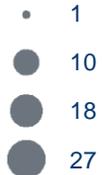


## Nombre de sessions de formation initiale offertes

Effectifs régionaux  
(nb de salariés)



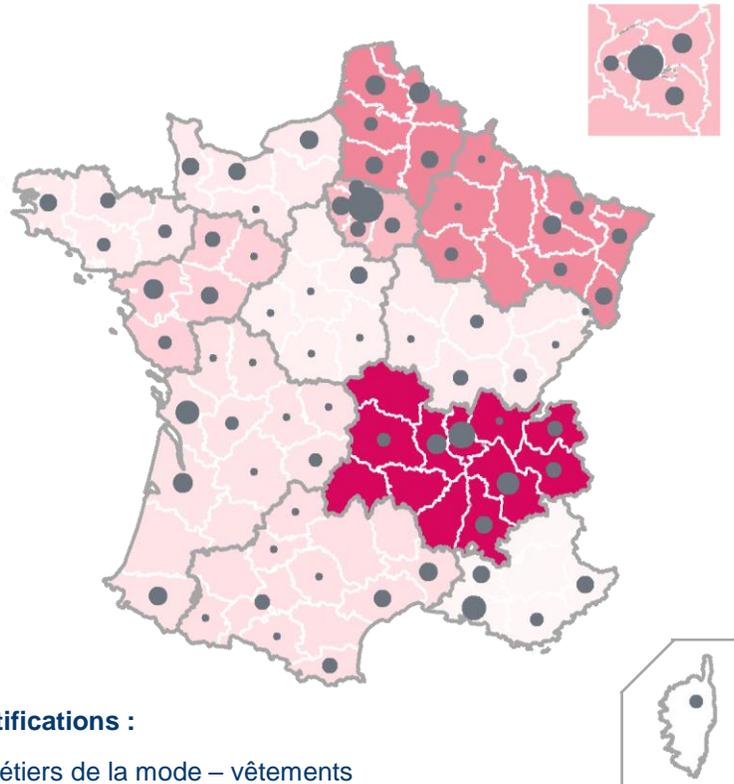
Nombre de sessions



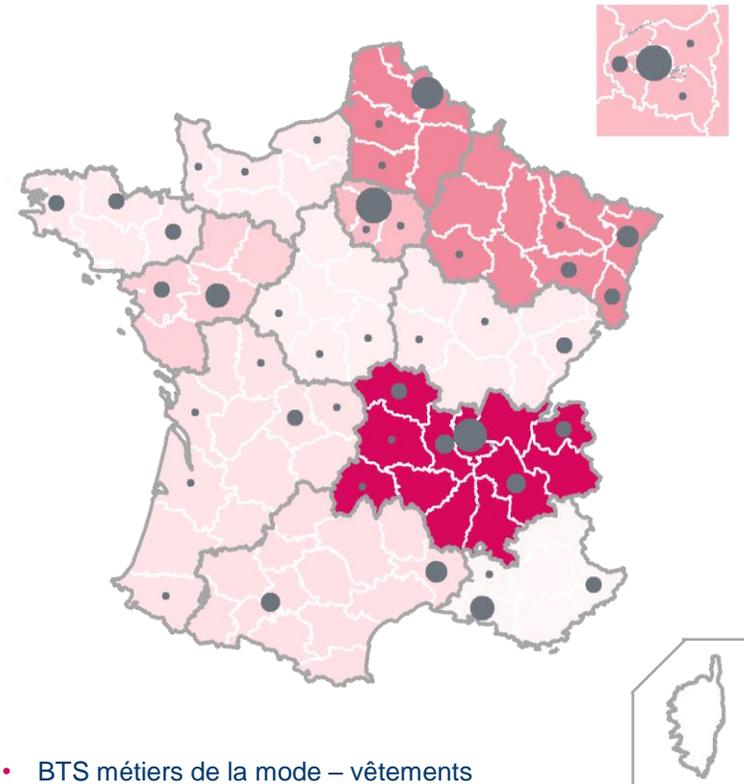
### Principales certifications :

- Bac pro Métiers de la mode – vêtements
- CAP métiers de la mode

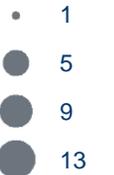
### Diplômes du Ministère de l'Education nationale



### Diplômes du Ministère de l'Enseignement Supérieur



Nombre de sessions



- BTS métiers de la mode – vêtements
- DN MADE mention mode
- Licence pro mention métiers de la mode



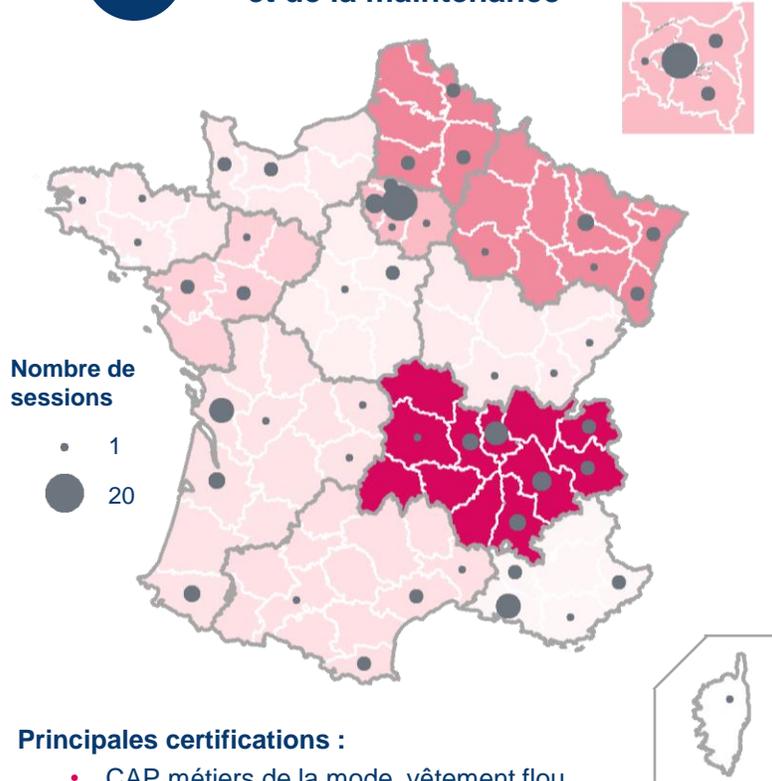
# Cartographie de la formation (2/4)



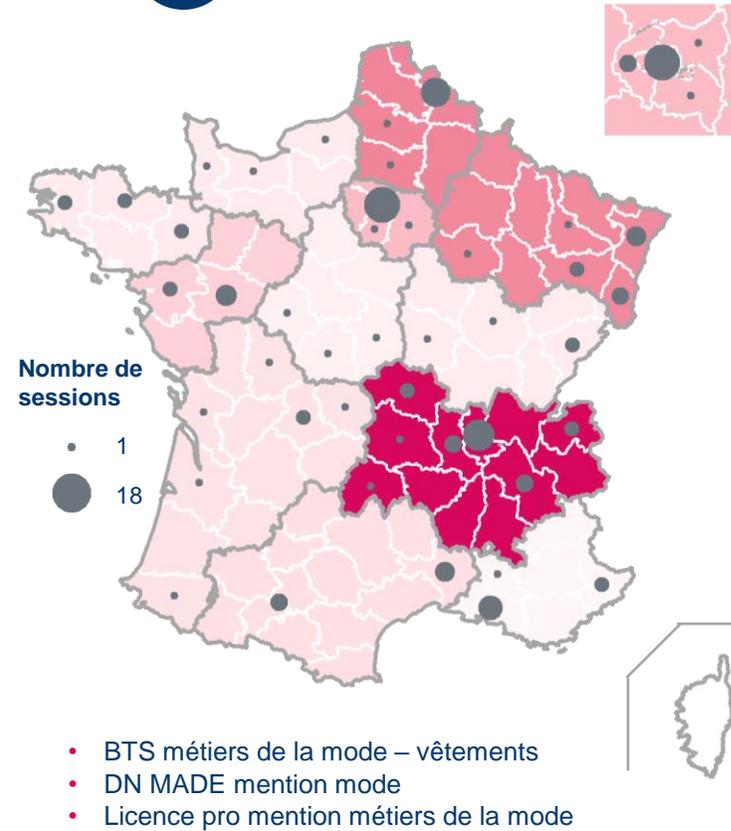
## Nombre de sessions de formation offertes par famille de métiers



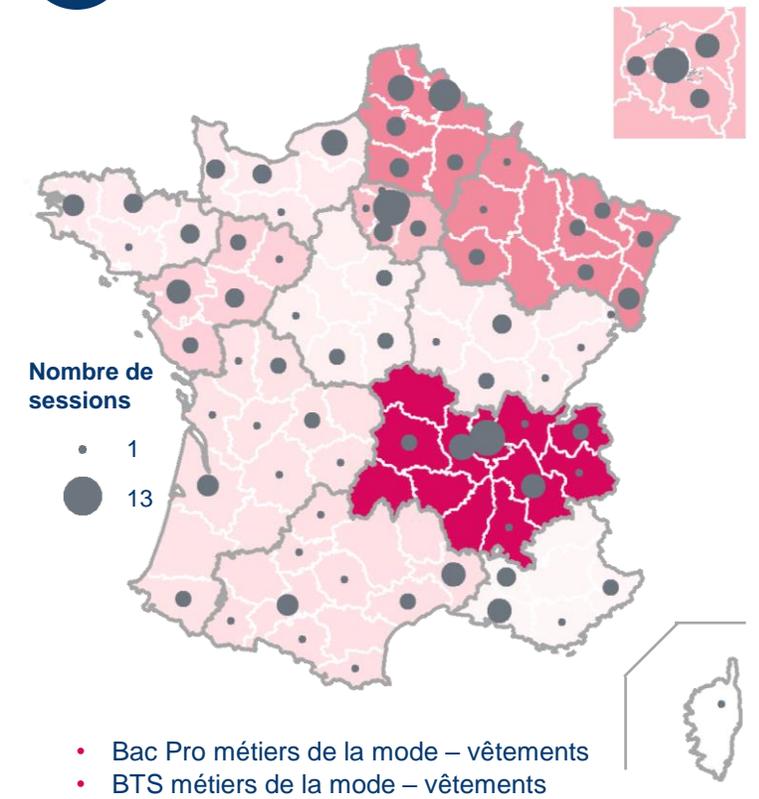
### Métiers de la production et de la maintenance



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



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



**Effectifs régionaux**  
(nb de salariés)



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

Sources : analyses BIPE d'après ONISEP



# Cartographie de la formation (3/4)

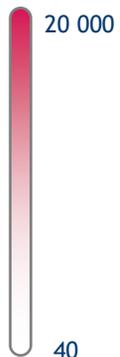


## Nombre de sessions de formation offertes par famille de métiers

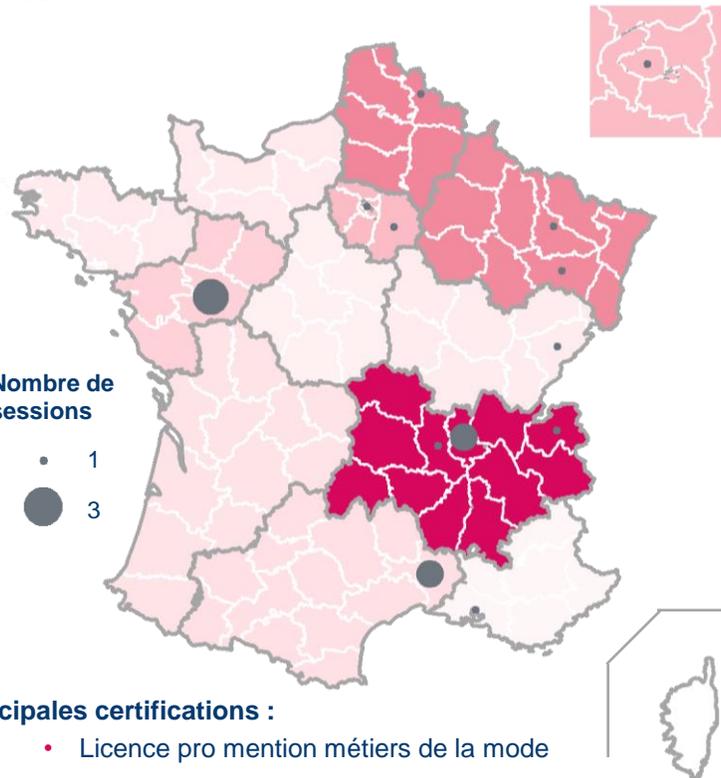


Métiers de la logistique, la qualité, la conformité et l'environnement

Effectifs régionaux  
(nb de salariés)



Nombre de sessions



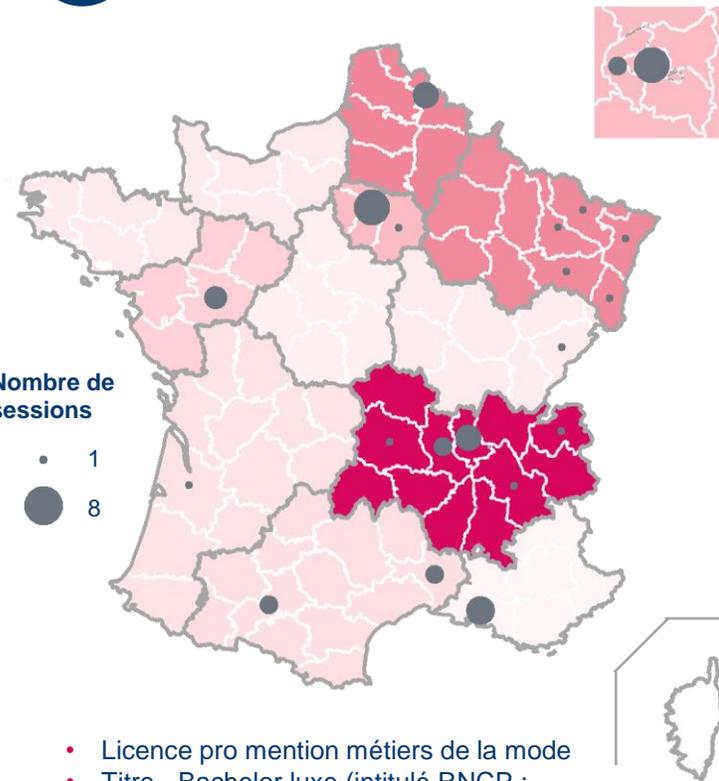
Principales certifications :

- Licence pro mention métiers de la mode



Métiers du marketing et de la vente

Nombre de sessions



- Licence pro mention métiers de la mode
- Titre - Bachelor luxe (intitulé RNCP : chargé de marketing et promotion)

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

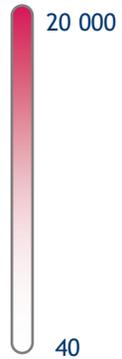


# Cartographie de la formation (4/4)

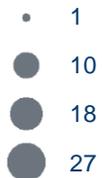


## Nombre de sessions de formation initiale offertes

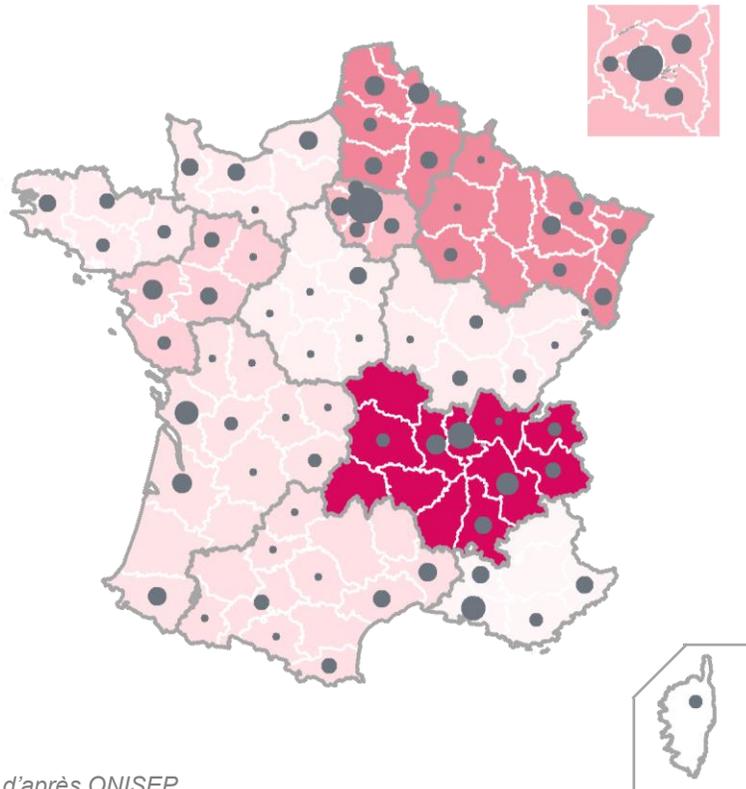
Effectifs régionaux  
(nb de salariés)



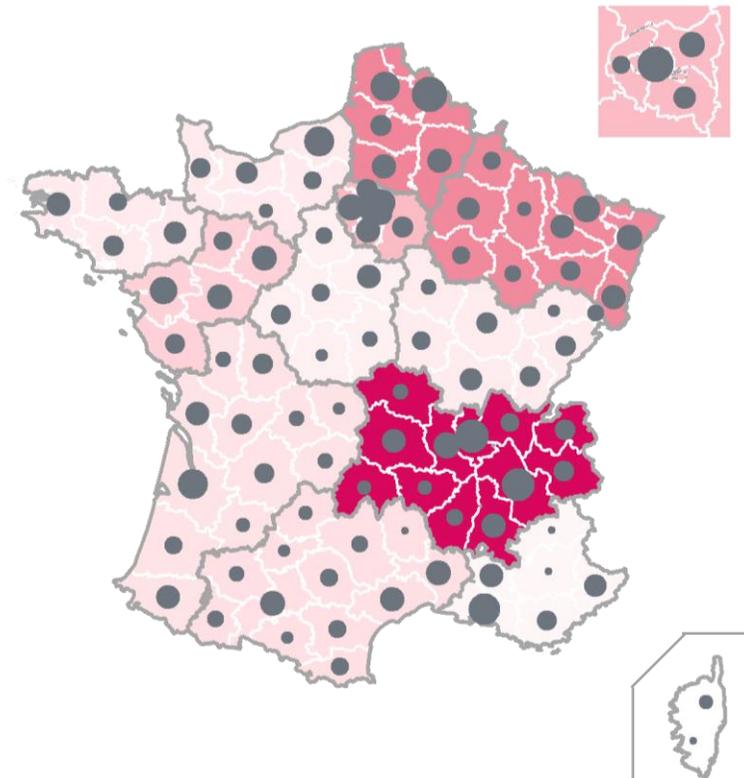
Nombre de sessions



Diplômes niveau Bac pro et infra  
(formations cœur uniquement)



Diplômes niveau Bac pro et infra  
(ensemble)



Sources : analyses BIPE d'après ONISEP



# En dépit de quelques ajustements nécessaires, l'offre de formation répond globalement bien aux évolutions des métiers en mutation du Textile



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.
Chargé.e de projets R&D		Des formations de niveau Bac +3 ou Bac +5 conduisent à ce métier. Les formations n'intègrent pas la compétence ACV. Elles intègrent en revanche les compétences en éco-conception et en communication / gestion de projet / créativité nécessaires à la co-construction de produits avec les clients.
Styliste		Les formations identifiées n'intègrent pas la CAO 3D, en fort développement dans le cadre du scénario d'accélération technologique. Les compétences en veille de tendances ne sont pas systématiquement enseignées, bien qu'elles soient à renforcer significativement pour ce métier. L'enseignement des enjeux environnementaux de la branche Textile est également peu présent dans les programmes de formation. Ce dernier devra être pleinement intégré, notamment en lien avec la mise en œuvre de stratégies marketing ou de communication / valorisation des collections.
Coloriste		Les certifications identifiées ne sont pas spécifiques au métier de Coloriste. Elles n'intègrent pas les compétences en colorimétrie numérique par exemple mais intègrent des compétences plus transverses, nécessaires à l'évolution du métier de Coloriste (numérique, développement durable...). Les connaissances en chimie, la réglementation spécifique (REACH), les compétences en rédaction de documents techniques de suivi ne sont pas explicitement mentionnées dans tous les référentiels.
Responsable commercial		Les certifications de niveau Bac +5 sont globalement en adéquation avec les évolutions du métier recensées. Ces formations ne sont toutefois pas spécifiques aux métiers du commercial et n'intègrent pas les compétences particulières de ce métier destinées à évoluer (vente à distance, communication avec les acheteurs des clients sur les problématiques environnementales...). Le CQPI n'intègre pas de formation aux enjeux de développement durable de la branche : ces éléments sont clés pour être en capacité de répondre aux demandes croissantes des clients.
Chef.fe de produits		Les certifications menant au métier de chef.fe de produits sont globalement en adéquation avec les évolutions du métier recensées. Les enjeux environnementaux de la branche textile sont toutefois plus ou moins enseignés. Ils devront dans tous les cas être intégrés à l'ensemble des formations.

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

*Note : les métiers de Responsable de Collection, responsable logistique, responsable de maintenance ne sont associés à aucune certification inscrite au RNCP*





## **Cartographie de la formation de la branche Habillement**

# Plus de 150 certifications conduisent aux métiers de la branche Habillement

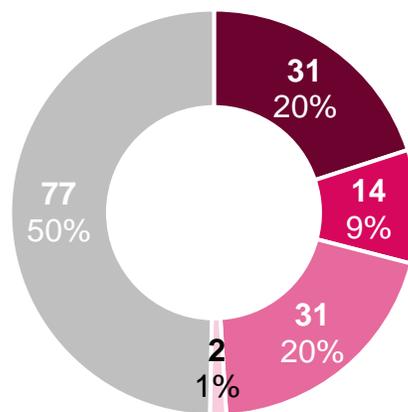


➤ **155 certifications conduisant aux métiers de la branche professionnelle Habillement ont été identifiées par l'étude.** Parmi elles, on compte une part importante de certifications « autres » : ces dernières représentent plus de la moitié des certifications disponibles (il s'agit notamment de FCIL, de certifications M.O.F. ou encore d'autres titres inscrits au RNCP). Hors 'Autres', les CQP et CQPi représentent 40% des certifications proposées. Les certifications identifiées présentent un niveau de qualification globalement élevé : hors certifications sans niveau, les certifications de niveau 6 à 8 représentent la moitié du total. La formation initiale, continue et la VAE constituent les principales voies d'accès aux certifications identifiées. Environ 2/3 des certifications sont accessibles par ces voies. Un tiers des certifications est accessible en 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

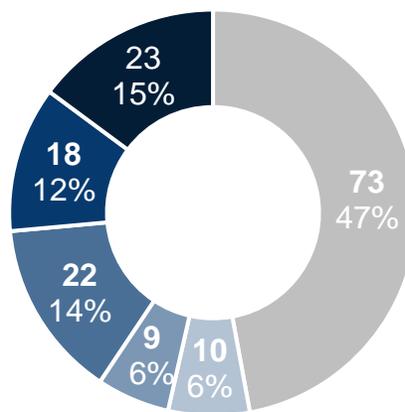
Nombre et % du total



- 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

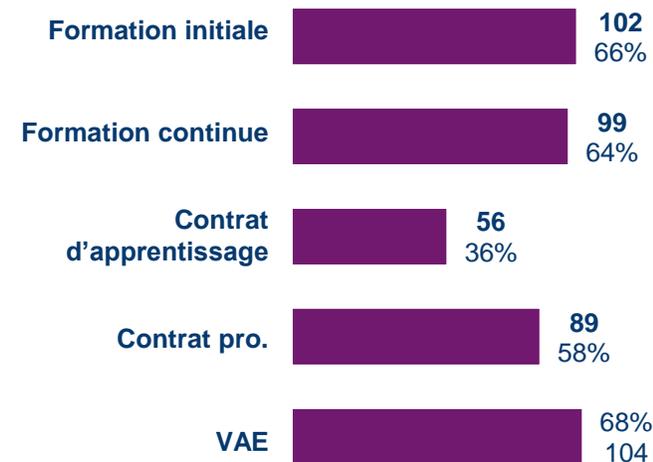
Nombre et % du total



- 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 Certinfeo, Observatoire TMC et entretiens experts – Données extraites en juillet 2022



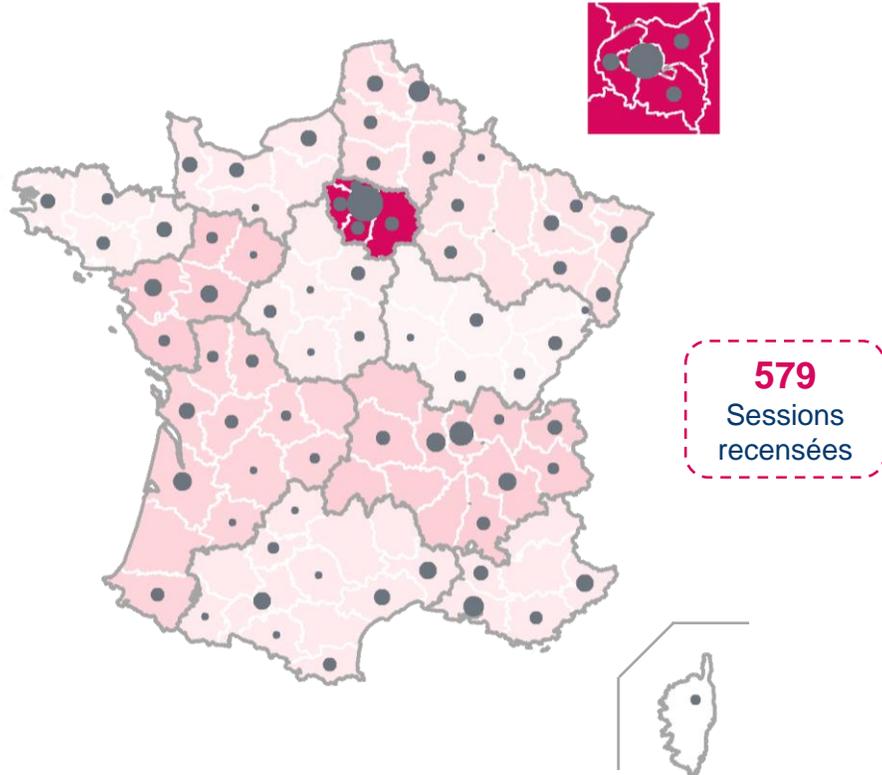
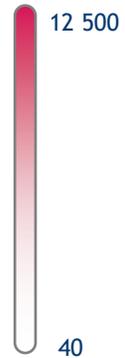
# La quasi-totalité du territoire est couverte par au moins une session formation conduisant aux métiers de l'Habillement



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

### Effectifs régionaux

(nb de salariés)



- Des formations initiales aux métiers de l'habillement 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.
- 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 session de formation initiale. Il s'agit principalement d'autres titres inscrits sur demande au RNCP. Ces certifications concernent des métiers divers, de la production de la R&D et de la création ou encore du marketing / de la vente. 4 certifications concernent les métiers du costume de scène.

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

Sources : analyses BIPE d'après ONISEP

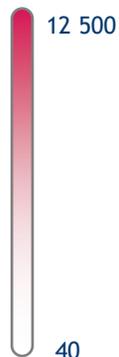


# 38 CQP ont été engagés par les entreprises de la branche Habillement en 2020-2021



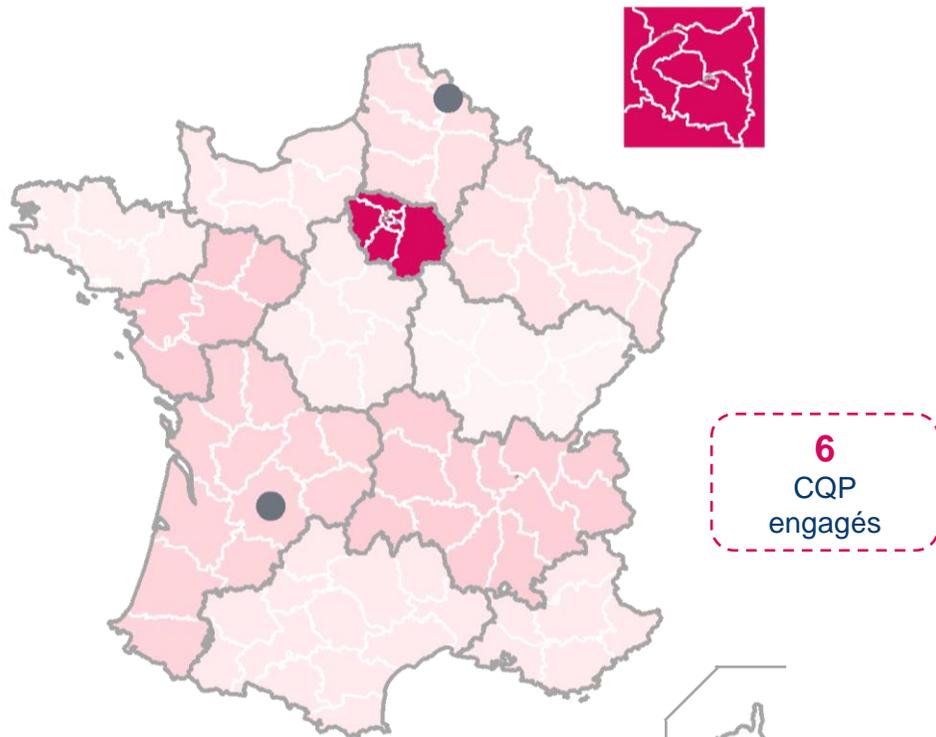
## Nombre de stagiaires - CQP 2020

Effectifs régionaux  
(nb de salariés)



Nombre de stagiaires

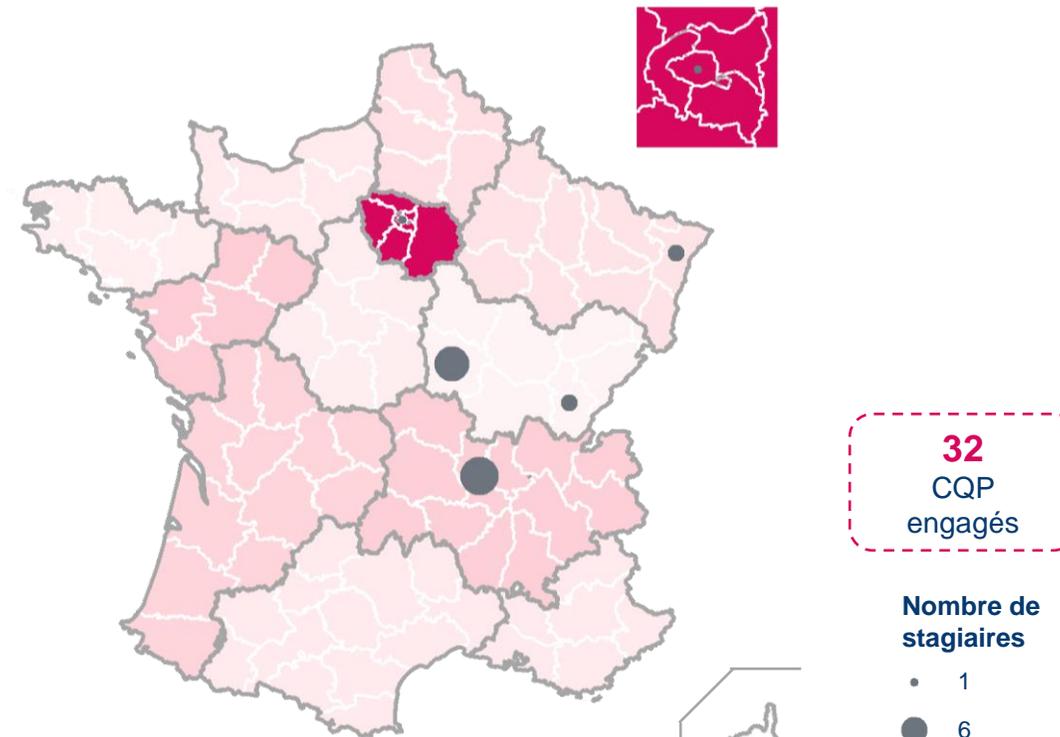
● 3



Principaux CQP :

- CQP Opérateur.trice en confection
- CQP Point main

## 2021



Nombre de stagiaires

- 1
- 6
- 10
- 15

- CQP Monteur.se-prototypiste
- CQP Opérateur.trice sur machine en confection

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.

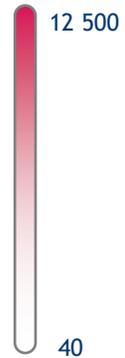


# Cartographie de la formation – Branche Habillement 1/3

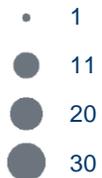


## Nombre de sessions de formation initiale offertes

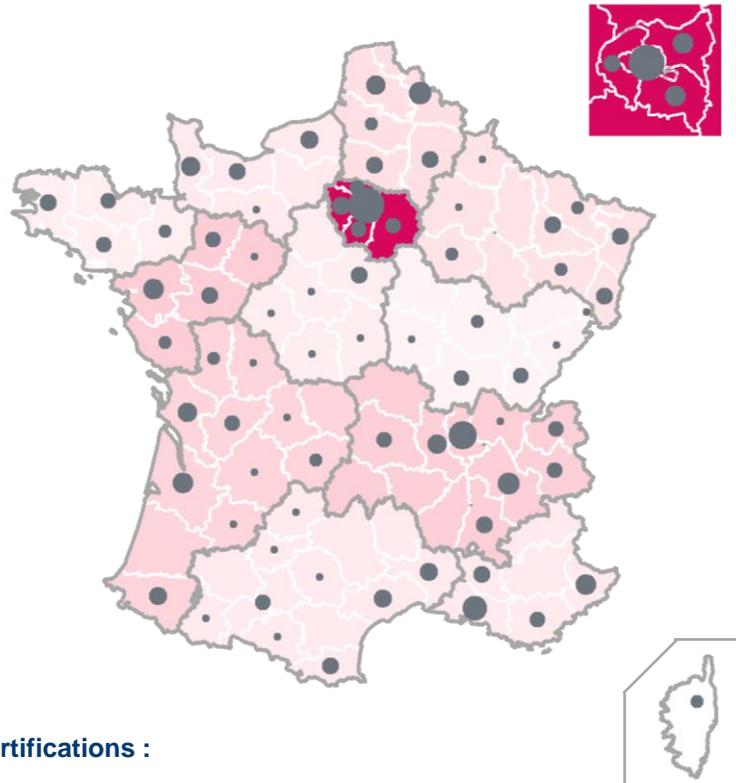
Effectifs régionaux  
(nb de salariés)



Nombre de sessions



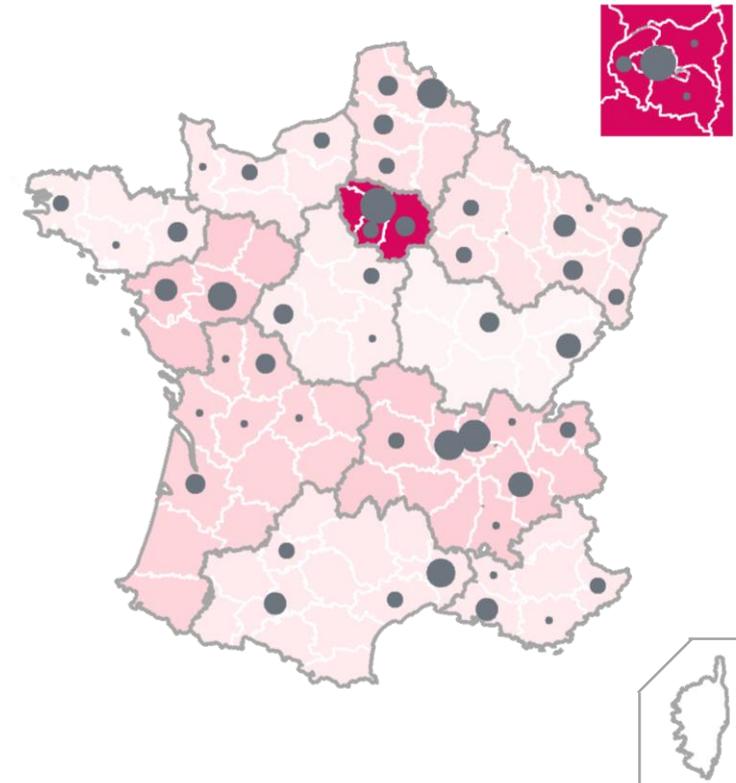
### Diplômes du Ministère de l'Éducation nationale



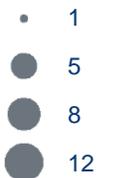
#### Principales certifications :

- 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



Nombre de sessions



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



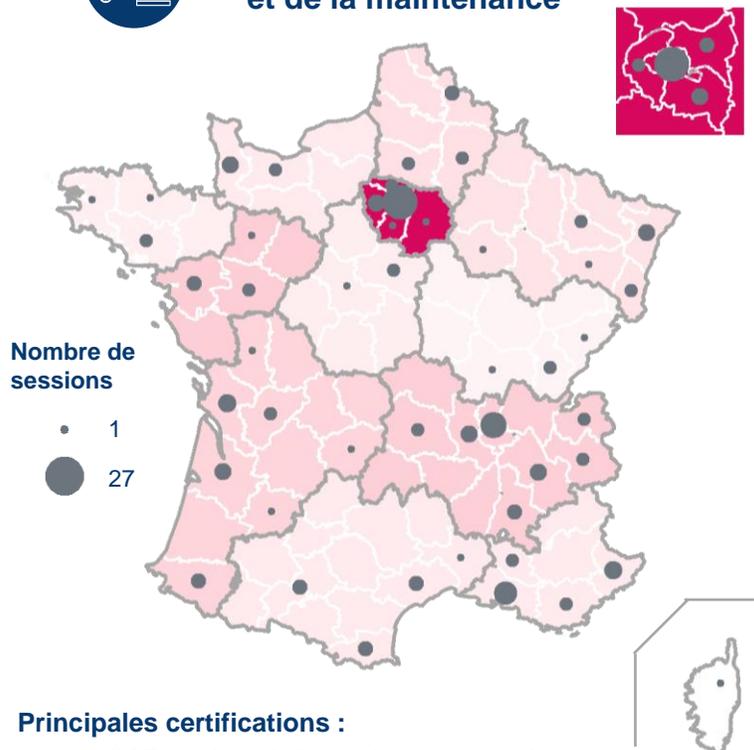
# Cartographie de la formation – Branche Habillement 2/3



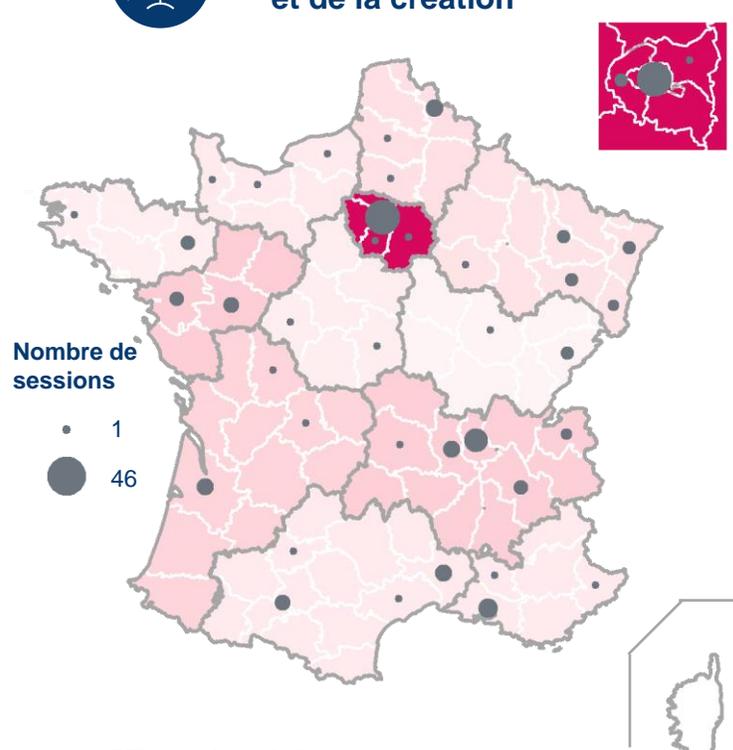
## Nombre de sessions de formation offertes par famille de métiers



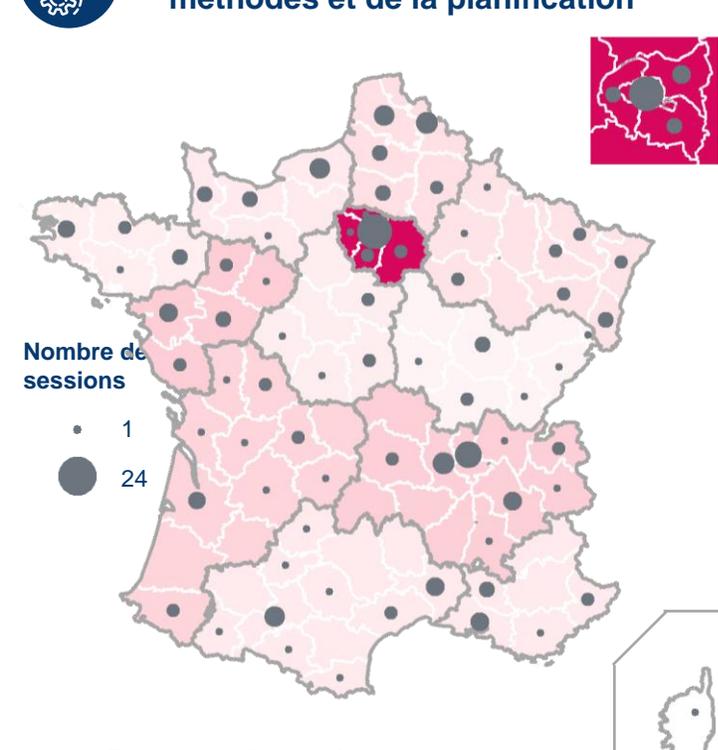
### Métiers de la production et de la maintenance



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



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



### Effectifs régionaux

(nb de salariés)



*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 Habillement 3/3

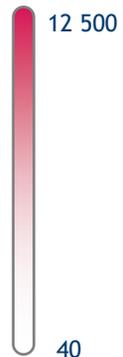


## Nombre de sessions de formation offertes par famille de métiers

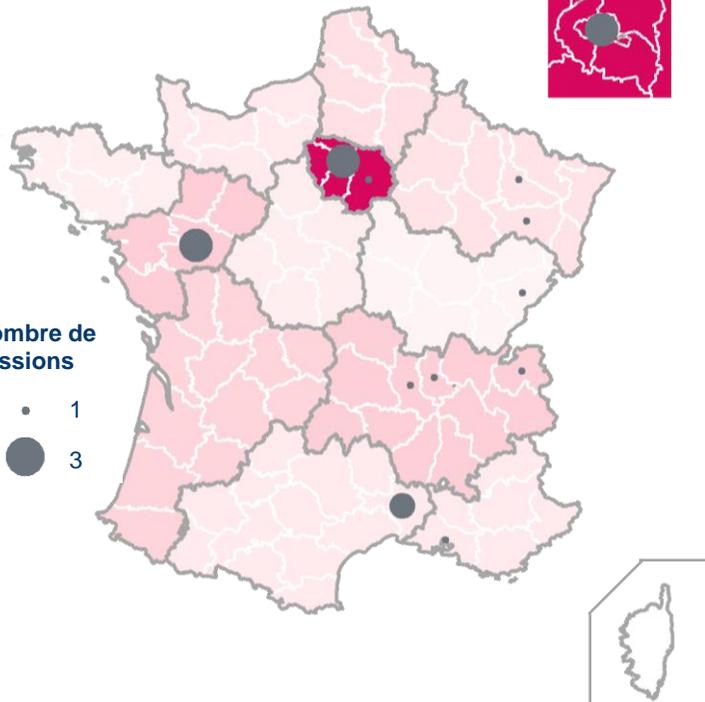


### Métiers de la logistique, la qualité, la conformité et l'environnement

Effectifs régionaux  
(nb de salariés)



Nombre de sessions



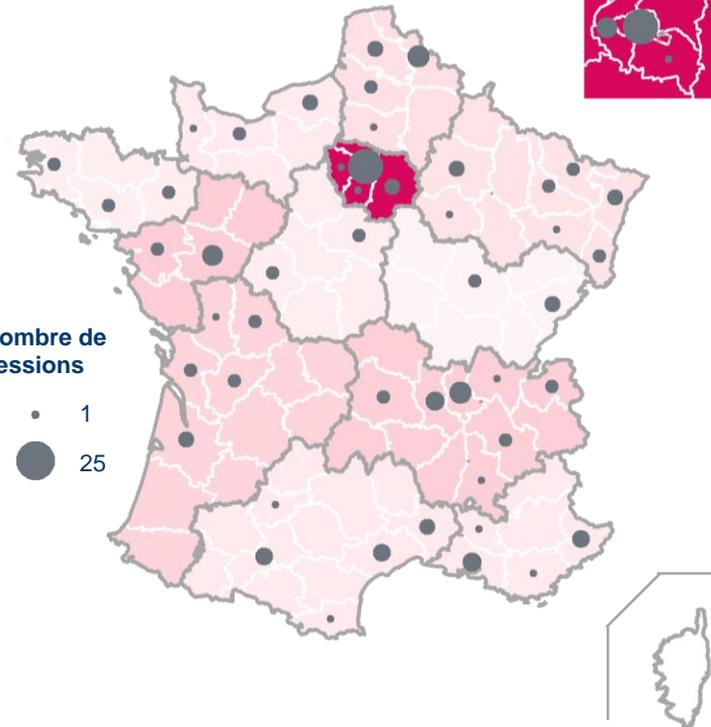
Principales certifications :

- 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
- Titre - Bachelor luxe

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



# Certaines certifications doivent évoluer, notamment sur le numérique et la transition éco., pour prendre en compte les évolutions dans l'Habillement (1/2)



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 d'atelier de production		Une certification a été identifiée. Le programme de formation n'intègre pas de compétences relatives à l'agilité / à la réactivité. Les enjeux de développement durable sont abordés, sans toutefois d'approche spécifique aux enjeux de la branche Habillement. Par ailleurs, les compétences en management / gestion d'équipe / communication ne sont pas formellement intégrées au programme de formation.
Chargé.e de projets R&D		Une certification a été identifiée. Cette dernière intègre une formation aux compétences numériques « générales » mais n'inclut pas de compétences relatives à la conception 3D. La connaissance des matières, matériaux innovants n'est pas intégrée au programme de formation, ni les compétences relatives à la veille (veille technologique notamment). Les enjeux et compétences de la transition écologique (ACV et éco-conception notamment) ne sont pas inclus dans le référentiel de compétences de la formation.
Responsable bureau d'études		C.f. métier Chargé.e de projets R&D (les mêmes formations conduisent à ce métier, aux évolutions similaires).
Agent.e des méthodes		Une certification a été identifiée (CQP). Le programme de formation présenté sur la fiche RNCP de la formation n'inclut pas de formation au digital.

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



# Certaines certifications doivent évoluer, notamment sur le numérique et la transition éco., pour prendre en compte les évolutions dans l'Habillement (2/2)

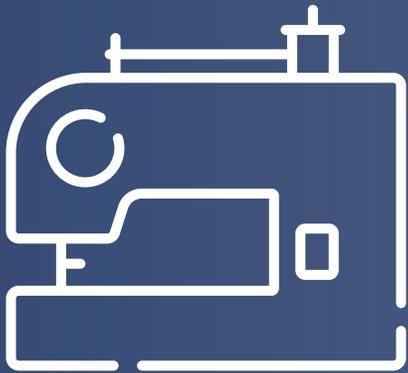


Métier	Adéquation	Commentaire
Prototypiste		Deux certifications ont été identifiées (un BTS et un CQP). Le BTS intègre l'ensemble des enjeux et des nouvelles compétences identifiés. Le CQP n'intègre pas les nouveaux savoir faire numériques (notamment CAO 3D).
Coupeur.se		Deux certifications ont été identifiées (Bac pro et CQP). Le Bac Pro semble intégrer l'ensemble des compétences nécessaires à l'exercice du métier dans le futur. La formation aux nouvelles technologies de coupe n'apparaît pas de façon explicite mais cette formation n'est pas spécifique au métier de Coupeur.se. Le référentiel de formation du CQP ne permet pas d'évaluer l'adéquation du programme avec les changements identifiés.
Agent.e de maintenance / mécanicien.ne régleur.se	-	Pas de fiche RNCP disponible.
Responsable boutique		Quatre certifications ont été identifiées. Une formation (CQPI) est spécifique à la vente à distance et répond ainsi aux enjeux du métier liés à l'essor du e-commerce. Les certifications identifiées n'intègrent pas systématiquement de module dédié aux enjeux de transition écologique (connaissance des labels, lecture de l'affichage environnemental...).

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



# Cartographie de la formation de la branche Couture parisienne



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

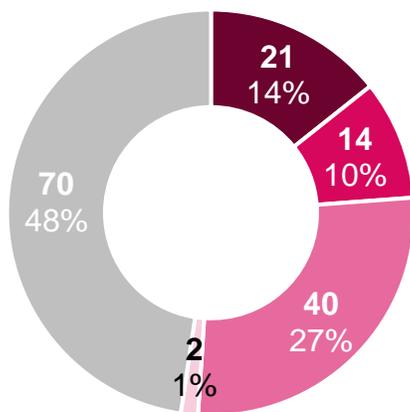


➤ **149 certifications permettant d'accéder aux métiers de la branche ont été identifiées.** Plus d'un quart de ces certifications sont des diplômes de l'Education Nationale (un grand nombre de diplômes de M.O.F. sont associés à cette branche).  
 Le niveau de qualification moyen des certifications est 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

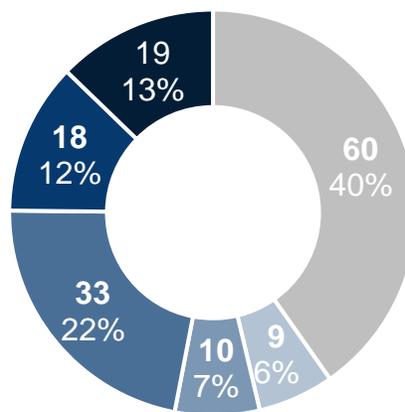
Nombre et % du total



- 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

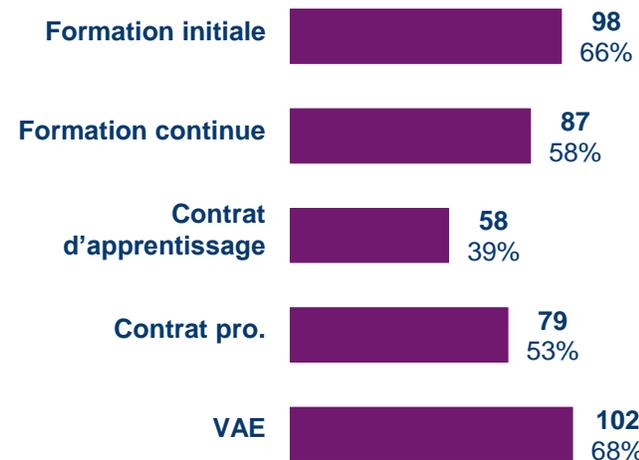
Nombre et % du total



- 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

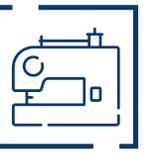


Note : pour certaines certifications, l'information sur l'accessibilité potentielle par une voie ou par une autre n'est pas disponible

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

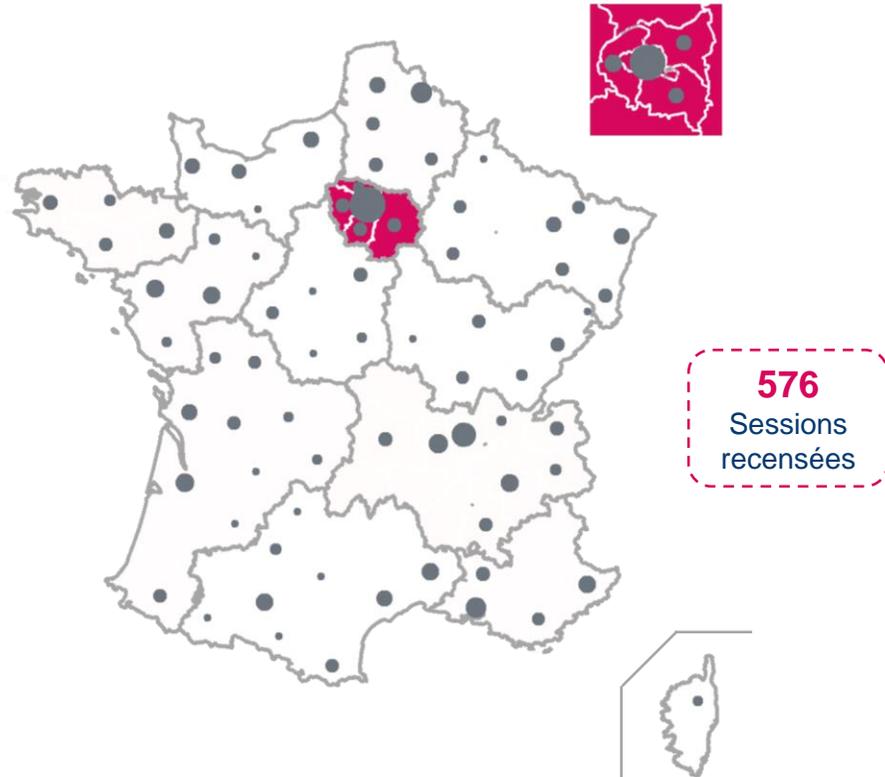
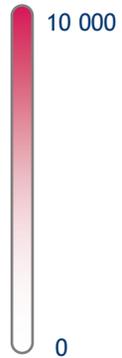


# Les sessions de formation aux métiers de la Couture parisienne sont concentrées en Ile-de-France, comme les effectifs de la branche

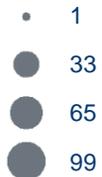


## Nombre de sessions de formation initiale offertes par département\*

Effectifs régionaux  
(nb de salariés)



Nombre de sessions



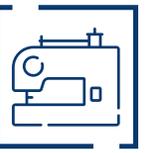
- Des sessions de formation initiale aux métiers de la Couture sont disponibles dans l'ensemble des régions métropolitaines et la quasi-totalité des départements du territoire. L'Île-de-France concentre la majorité des formations et des effectifs de la branche. 99 sessions de formation initiale sont 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

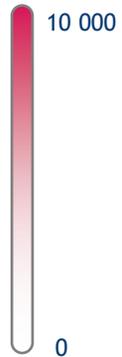


# Aucun CQP n'a été engagé par les entreprises de la branche Couture parisienne en 2020-2021

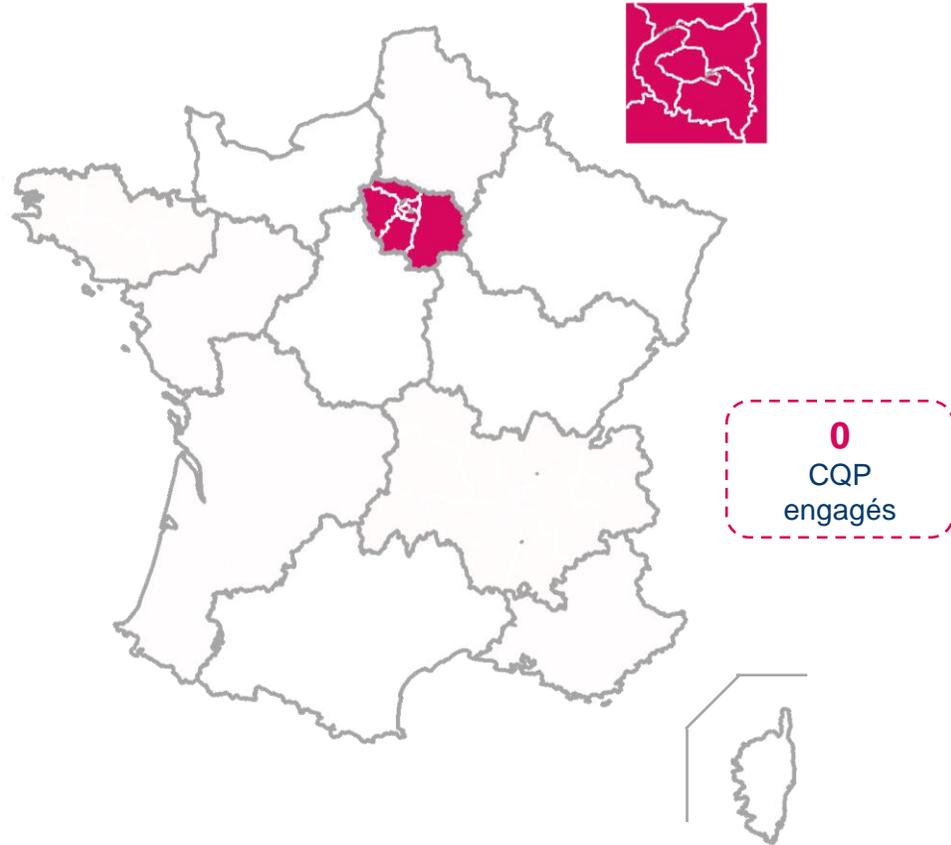


## Nombre de stagiaires - CQP 2020

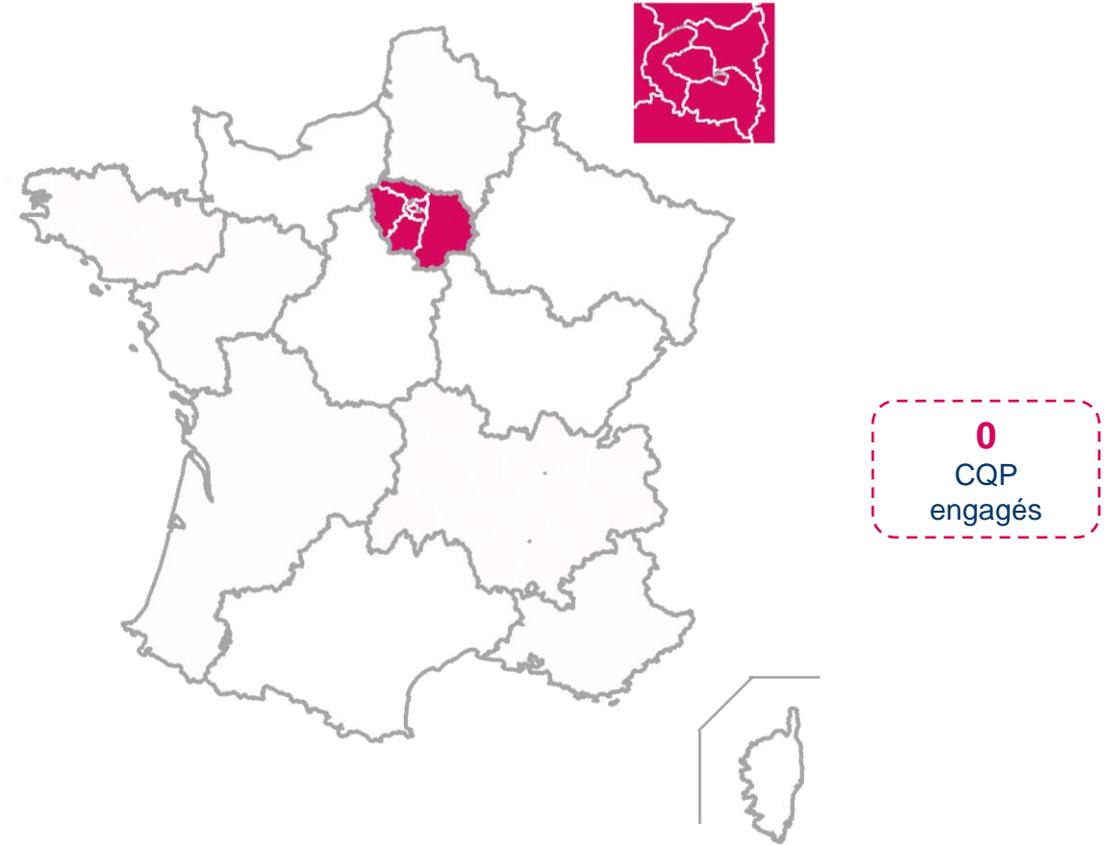
Effectifs régionaux  
(nb de salariés)



Nombre de stagiaires



## 2021

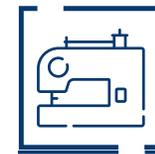


Sources : analyses BIPE d'après OPCO 2i

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.

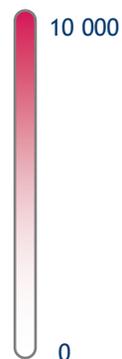


# Cartographie de la formation – Branche Couture 1/3

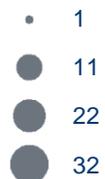


## Nombre de sessions de formation initiale offertes

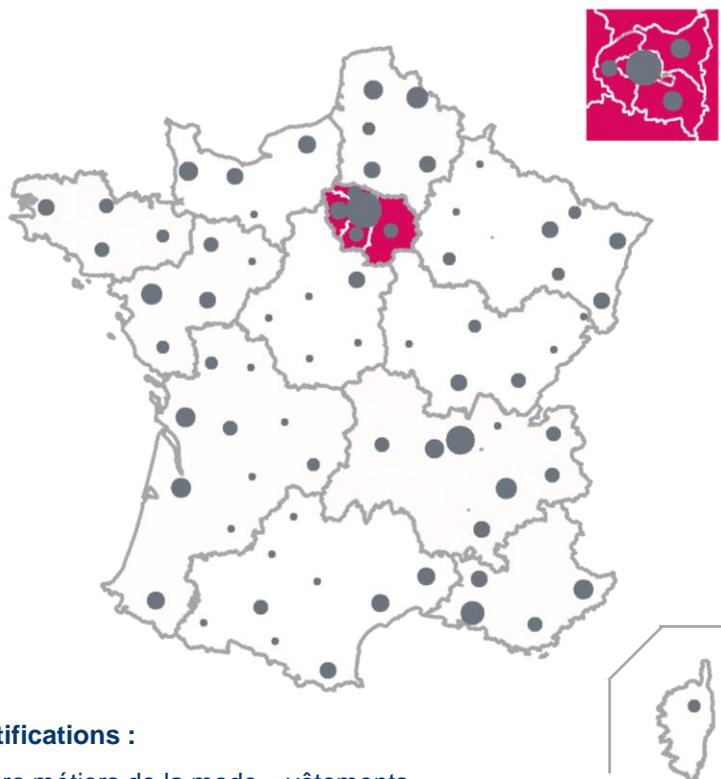
Effectifs régionaux  
(nb de salariés)



Nombre de sessions



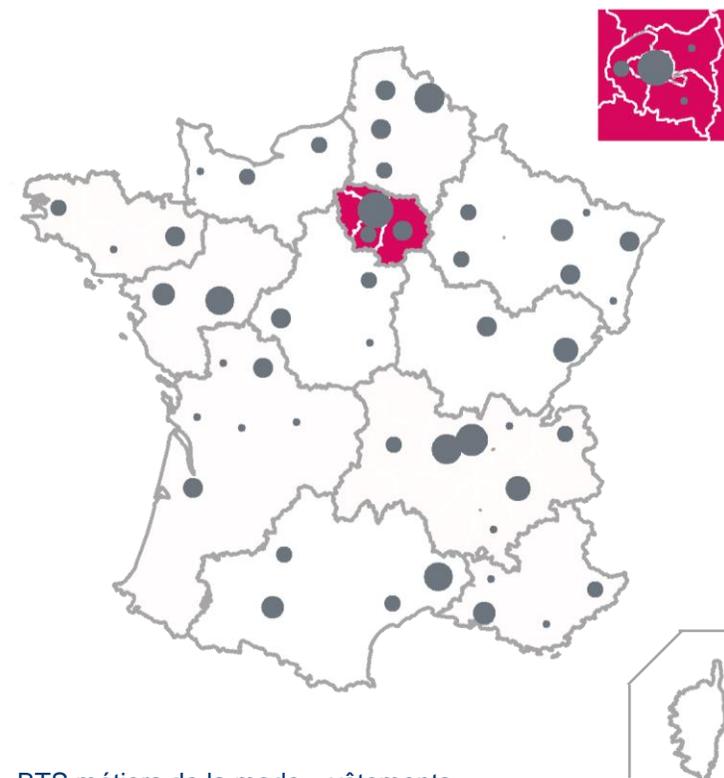
### Diplômes du Ministère de l'Éducation nationale



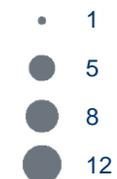
#### Principales certifications :

- 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



Nombre de sessions



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



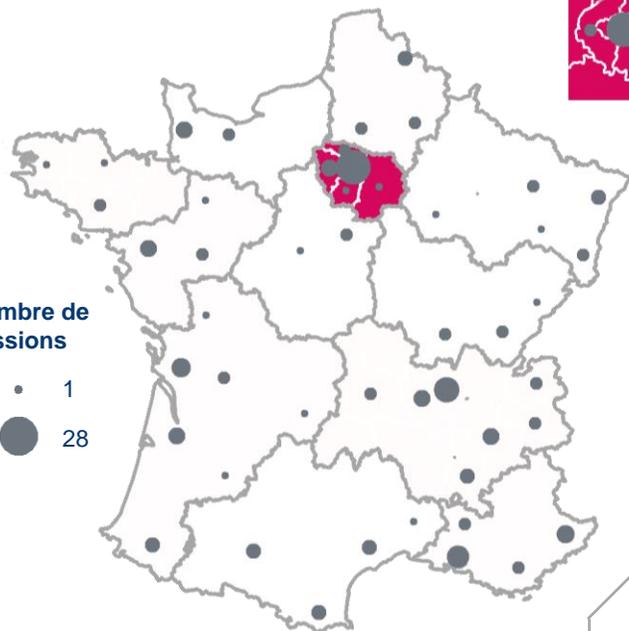
# Cartographie de la formation – Branche Couture 2/3



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



### Métiers de la production et de la maintenance



Nombre de sessions

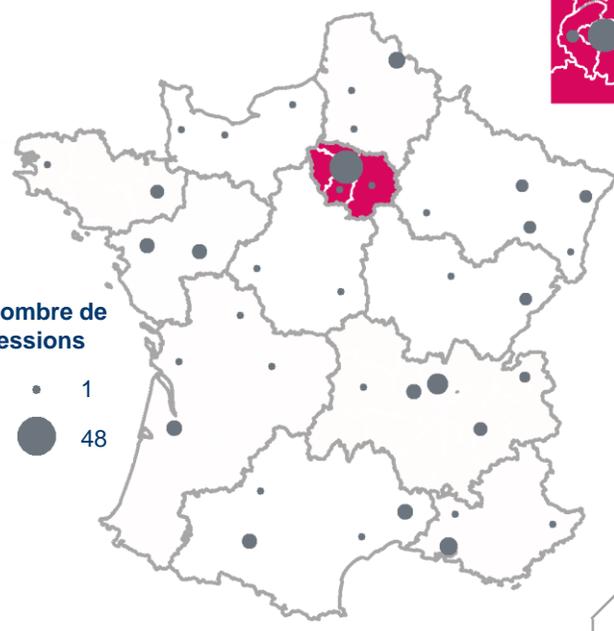


#### Principales certifications :

- 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



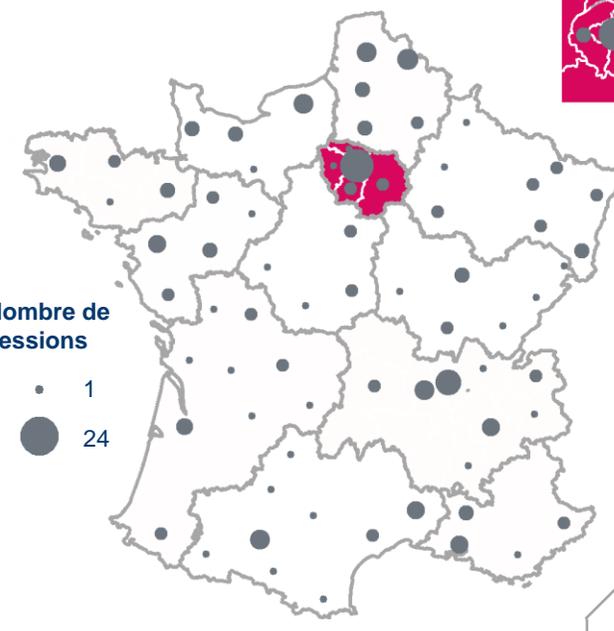
- BTS métiers de la mode – vêtements
- Master mention design
- Licence pro mention métiers de la mode

#### 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

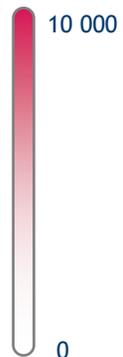


## Nombre de sessions de formation offertes par famille de métiers

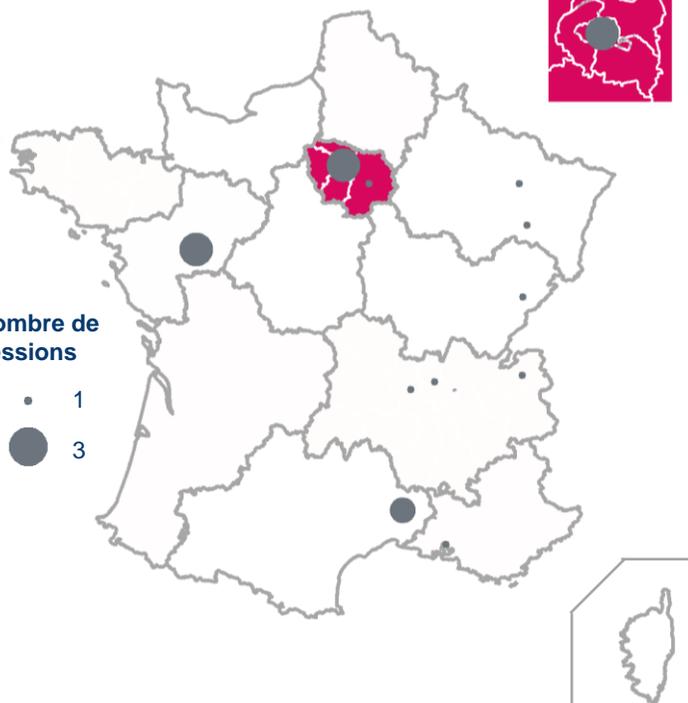


### Métiers de la logistique, la qualité, la conformité et l'environnement

Effectifs régionaux  
(nb de salariés)



Nombre de sessions



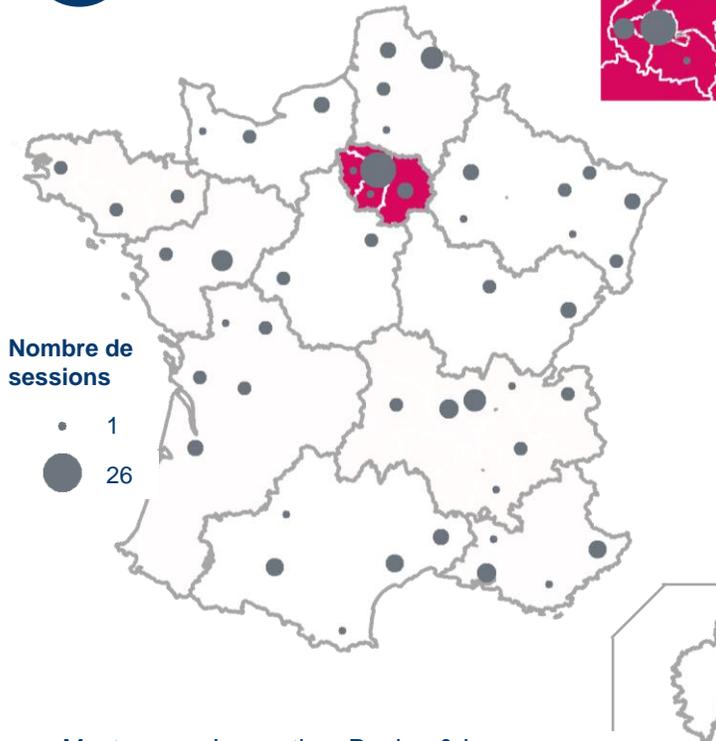
#### Principales certifications :

- Licence pro mention métiers de la mode



### Métiers du marketing et de la vente

Nombre de sessions

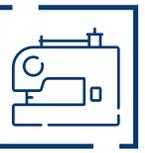


- Master pro - Innovation, Design & Luxe
- Titre - Bachelor Marketing de la Mode et du Luxe
- Licence pro mention métiers de la mode

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



# 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





## **Cartographie de la formation de la branche Cuirs et Peaux**

# La quasi-totalité des certifications permettant de mener aux métiers de la branche Cuirs et Peaux est accessible via formation continue



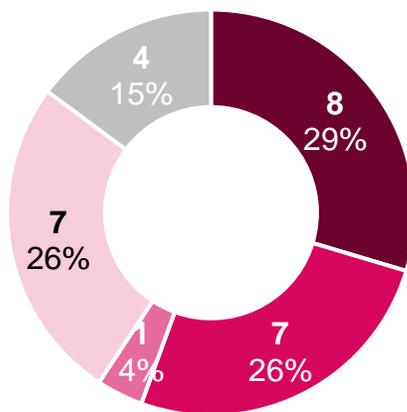
➤ **27 certifications permettent d'accéder aux métiers de la branche Cuirs et Peaux.** Les CQP / CQPi représentent environ un tiers de cette liste. Hors formation de niveau 0, les formations de niveau Bac et inférieur représentent près de la moitié de l'ensemble des certifications.

Le contrat d'apprentissage et la formation initiale constituent les voies d'accès les moins représentées pour accéder aux certifications menant aux métiers de la branche. A l'inverse, la formation continue, les contrats pro ou la VAE concernent la quasi-totalité des certifications.

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

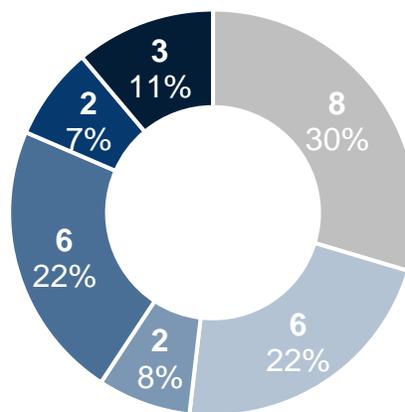
Nombre et % du total



- 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

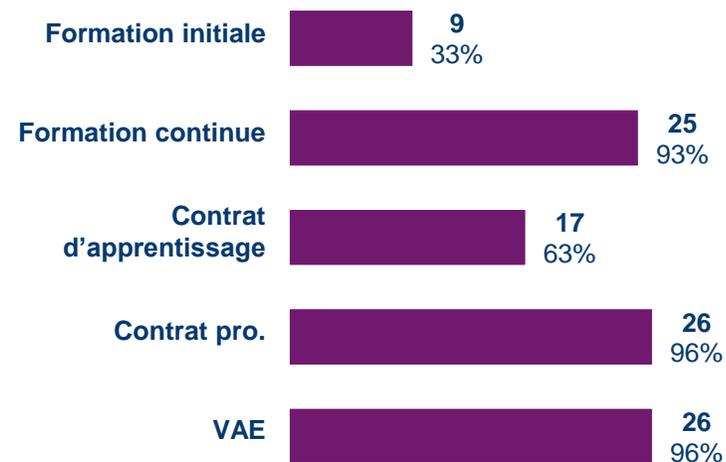
Nombre et % du total



- 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



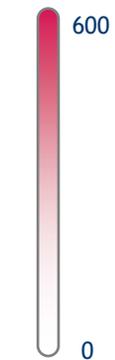
# 186 sessions de formation initiale aux certifications permettant de conduire aux métiers des Cuirs et Peaux sont disponibles sur l'ensemble du territoire



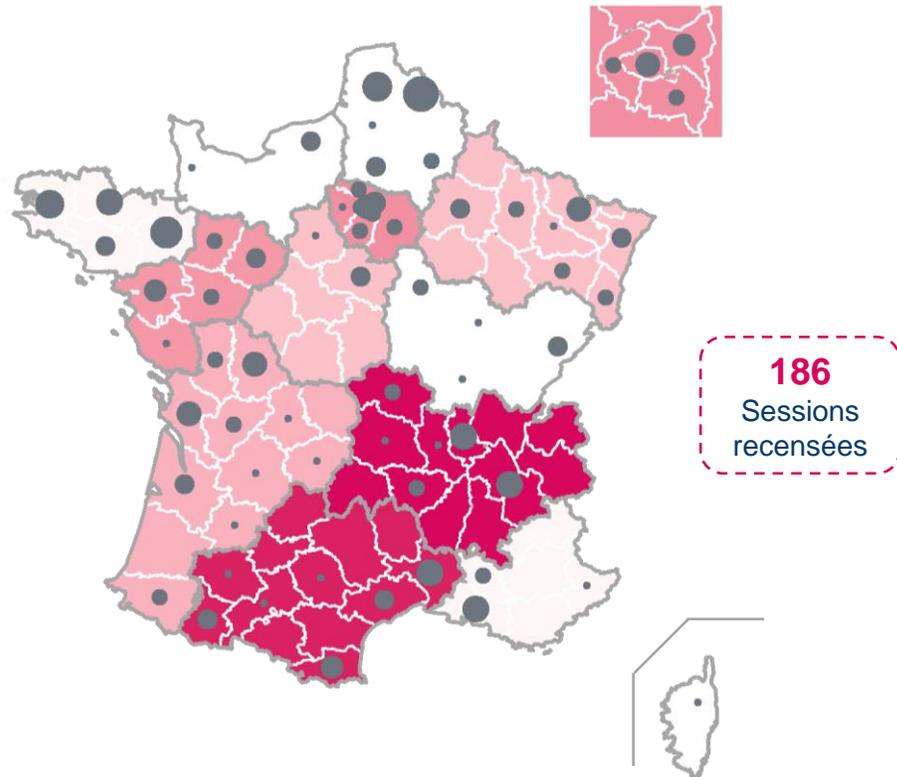
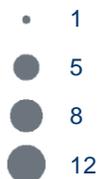
## Nombre de sessions de formation initiale offertes par département\*

### Effectifs régionaux

(nb de salariés)



### Nombre de sessions



- Les sessions de formation initiale aux certifications permettant de conduire aux métiers des Cuirs et Peaux sont réparties de façon globalement homogène sur l'ensemble du territoire. Dans les régions Auvergne-Rhône-Alpes et Occitanie qui concentrent la majorité des effectifs de la branche, moins de la moitié des départements disposent d'une session de formation aux métiers des Cuirs et Peaux.
- L'offre de formation aux certifications spécifiques des métiers des Cuirs et Peaux est relativement restreinte. La Licence pro mention QHSE, le BTS Métiers de la chimie et le TP préparateur de commandes en entrepôt sont les trois certifications les plus proposées (respectivement 53, 33 et 23 sessions). A l'inverse, le BTS *Industries du cuir-tannerie, mégisserie* ne dispose plus d'aucune session de formation.

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

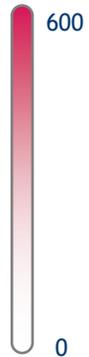
Sources : analyses BIPE d'après ONISEP



# 1 CQP regroupant 7 stagiaires a été engagé par les entreprises de la branche Cuirs et peaux en 2020-2021

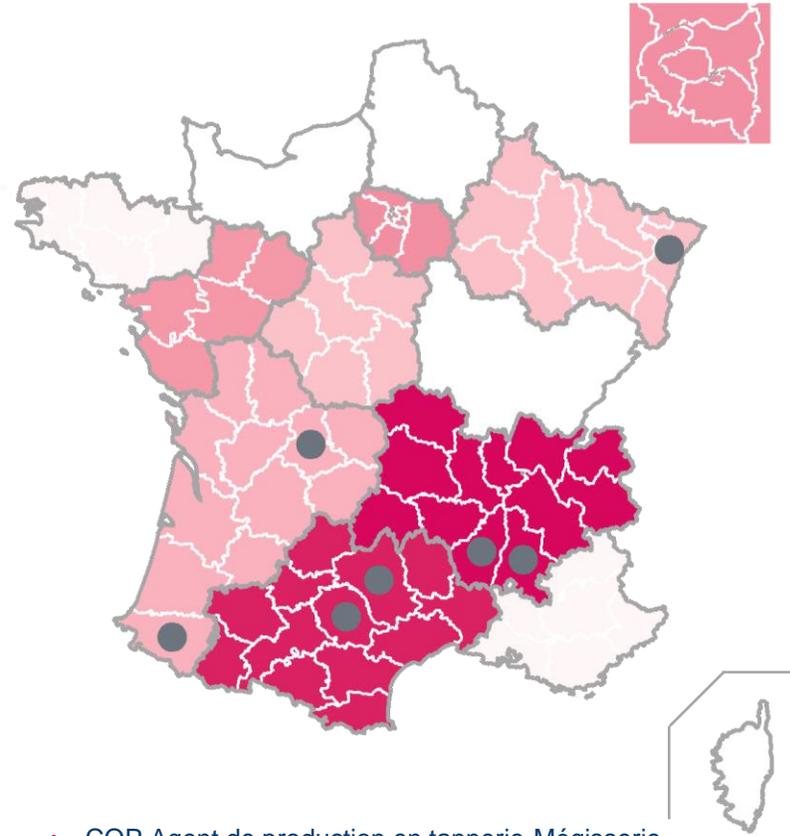


Effectifs régionaux  
(nb de salariés)



Nombre de stagiaires

2021



7  
CQP  
engagés

Nombre de  
stagiaires

● 1

Note : 1 CQP regroupant 7 stagiaires a été engagé en 2021. Au total, 7 personnes ont été diplômées pour la session 2021-2022.

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.

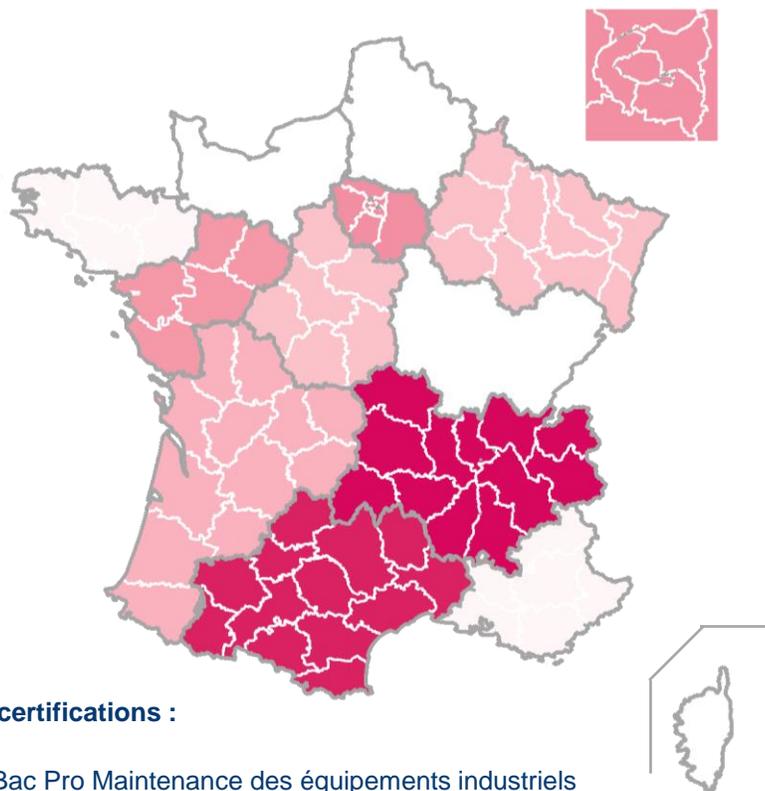
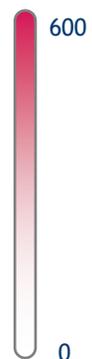
# Cartographie de la formation – Branche Cuirs et peaux 1/3



## Nombre de sessions de formation initiale offertes

Effectifs régionaux  
(nb de salariés)

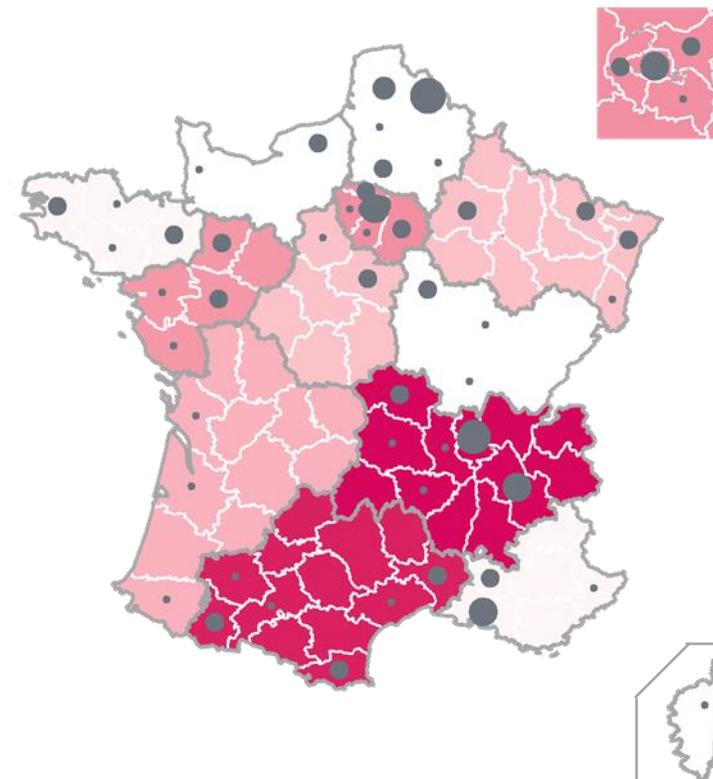
### Diplômes du Ministère de l'Éducation nationale



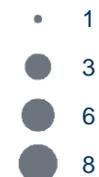
#### Principales certifications :

- Bac Pro Maintenance des équipements industriels  
(non représenté ici)

### Diplômes du Ministère de l'Enseignement Supérieur



#### Nombre de sessions



- Licence pro mention qualité, hygiène, sécurité, santé, environnement
- BTS Métiers de la chimie
- Ingénieur diplômé de l'institut textile et chimique de Lyon



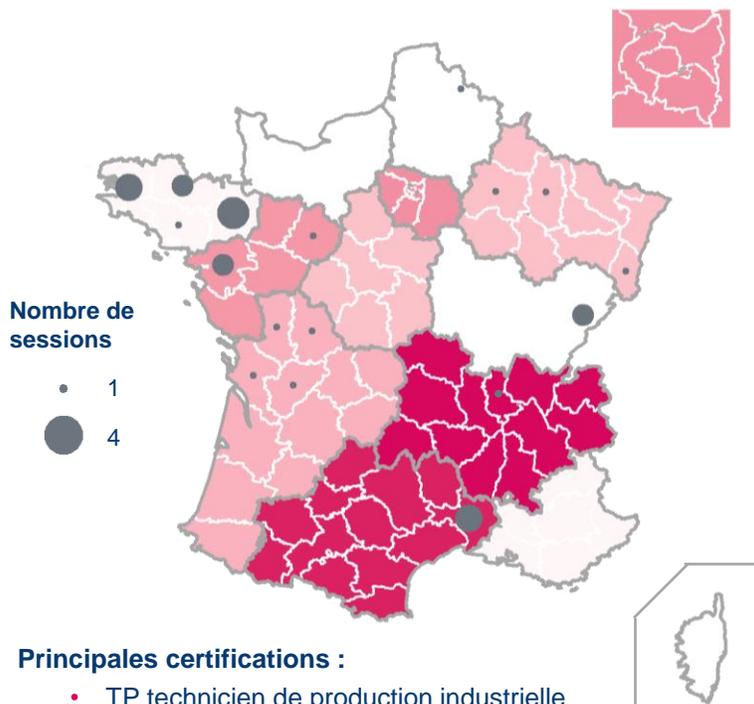
# Cartographie de la formation – Branche Cuirs et peaux 2/3



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



### Métiers de la production et de la maintenance

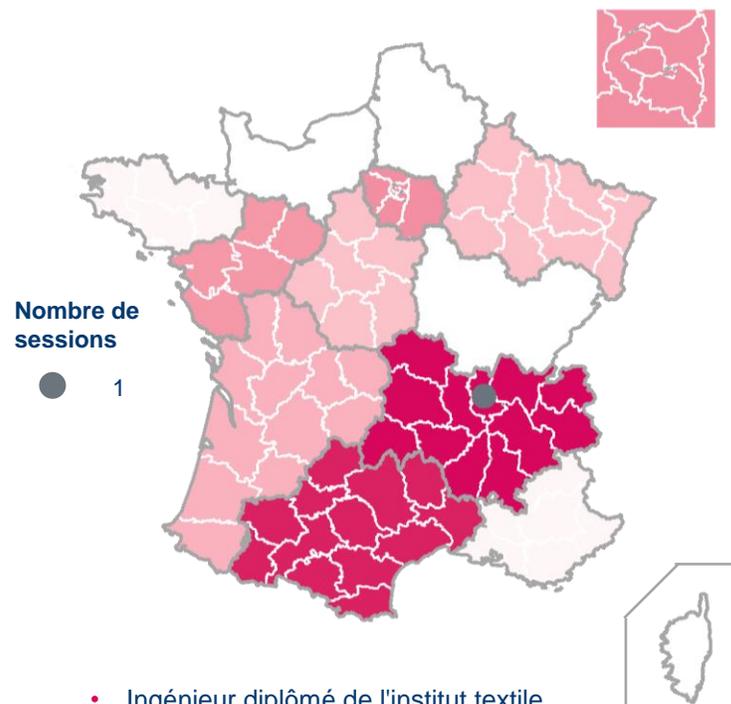


#### Principales certifications :

- TP technicien de production industrielle
- TP technicien supérieur méthodes produit process
- Titre professionnel technicien(ne) supérieur(e) en automatique et informatique industrielle
- Ingénieur diplômé de l'institut textile et chimique de Lyon



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

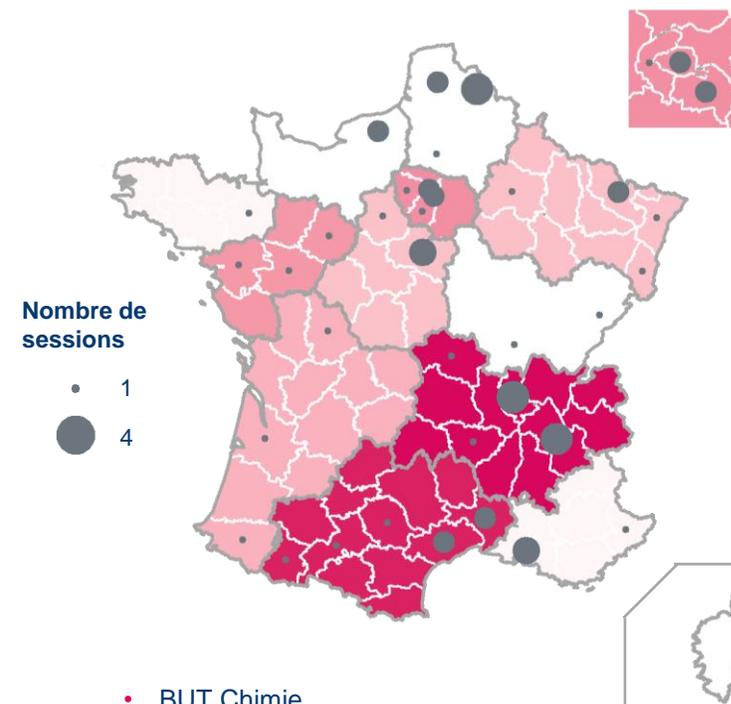


- Ingénieur diplômé de l'institut textile et chimique de Lyon

**Effectifs régionaux**  
(nb de salariés)



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



- BUT Chimie
- BTS Métiers de la Chimie
- Ingénieur diplômé de l'institut textile et chimique de Lyon

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

Sources : analyses BIPE d'après ONISEP



# Cartographie de la formation – Branche Cuirs et peaux 3/3



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



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

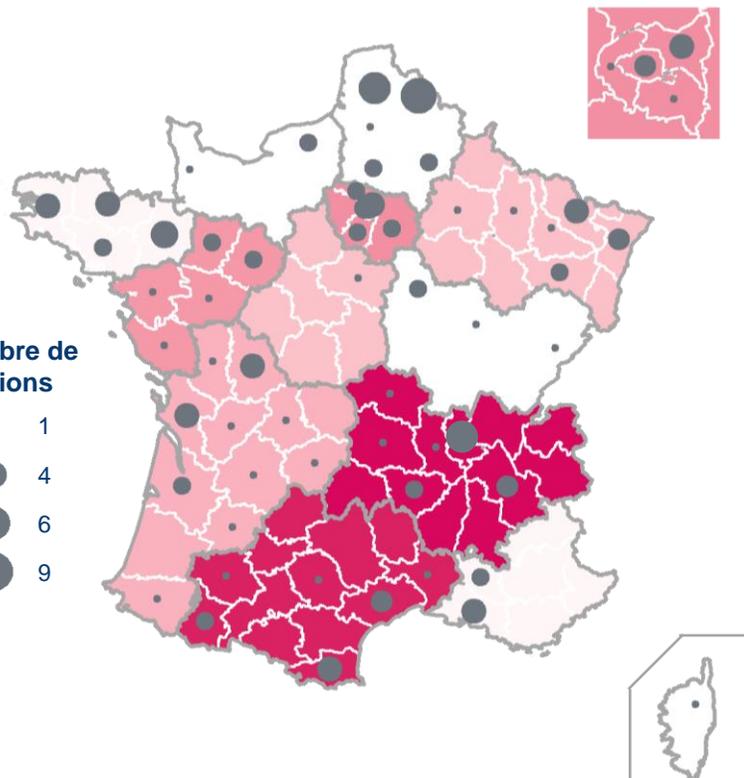
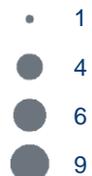


Métiers du marketing et de la vente

Effectifs régionaux  
(nb de salariés)

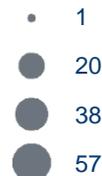
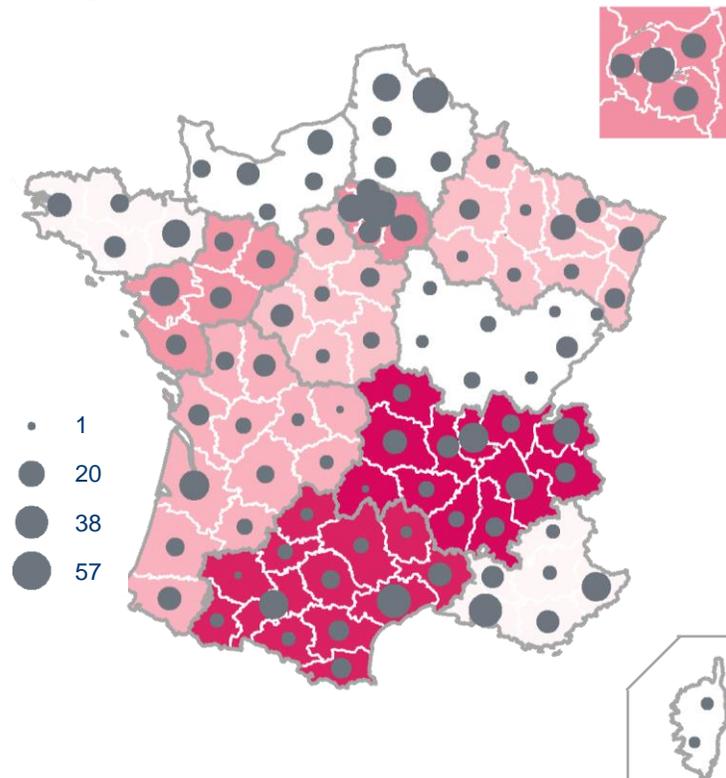


Nombre de sessions



Principale certification :

- Licence pro mention QHSE
- TP préparateur de commandes en entrepôt
- Ingénieur diplômé de l'institut textile et chimique de Lyon



Note : en raison du nombre important de sessions de formation associées à ces certifications (vs les autres certifications), elles n'ont pas été intégrées à l'analyse cartographique globale

- BTS management commercial opérationnel
- BTS négociation et digitalisation de la relation client
- Ingénieur diplômé de l'institut textile et chimique de Lyon

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



# Le numérique devra être renforcé dans les programmes de certaines certifications conduisant aux métiers des Cuirs et peaux



Métier	Adéquation	Commentaire
Acheteur.se		La formation conduisant au métier d'acheteur.se intègre les évolutions de compétences identifiées (formation aux enjeux environnementaux, à la connaissance de la chaîne logistique, aux outils digitaux...). La formation n'étant pas spécifiques au métier, elle n'inclue toutefois pas de formation aux outils type SIM.
Chargé.e de projets R&D		Une seule formation a été identifiée. Le contenu du programme répond aux évolutions attendues du métier. Les compétences en veille technologique ne sont pas mentionnées de façon explicite mais diverses compétences évaluées et attestées doivent permettre de répondre à cette évolution.
Coloriste		Une seule formation a été identifiée (ingénieur Cuir de l'ITECH). Le contenu du programme semble répondre en partie aux évolutions attendues du métier, notamment sur la transition écologique. La maîtrise des techniques colorimétriques digitales est toutefois absente du programme de formation. Un nouveau CQP associé au métier est en cours de mise en place et aborde les outils digitaux.
Agent.e de finissage, couleurs et effets		Une seule formation a été identifiée (BTS Métiers de la chimie). Le contenu du programme semble répondre en partie aux évolutions attendues du métier, notamment sur la transition écologique. La maîtrise des techniques colorimétriques digitales est toutefois absente du programme de formation. Un nouveau CQP associé au métier est en cours de mise en place et aborde les outils digitaux.

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





# Cartographie de la formation de la branche Maroquinerie

# Les CQP et les diplômes de l'Education Nationale représentent les 2/3 des certifications menant aux métiers de la branche Maroquinerie



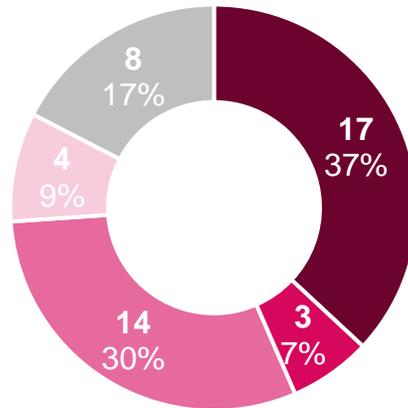
➤ **48 certifications conduisant aux métiers de la branche ont été identifiées.** Les CQP représentent 37% de l'ensemble des certifications tandis que les Diplômes de l'Education Nationale représentent un tiers du total. Hors niveau « 0 », les certifications de niveau 3 et 4 (bac et infra bac) représentent la moitié du total.

L'intégralité des certifications est accessible via VAE, la quasi intégralité (94%) via contrat professionnel ou via la formation continue. La formation initiale ne représente une voie d'accès que pour 39% des certifications du périmètre.

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

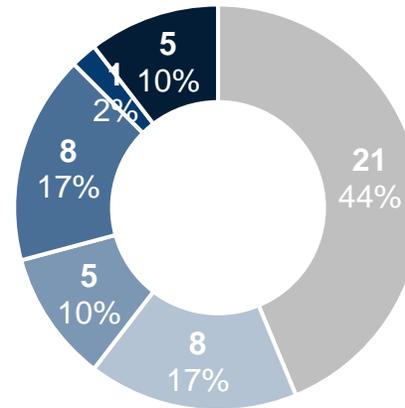
Nombre et % du total



- 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

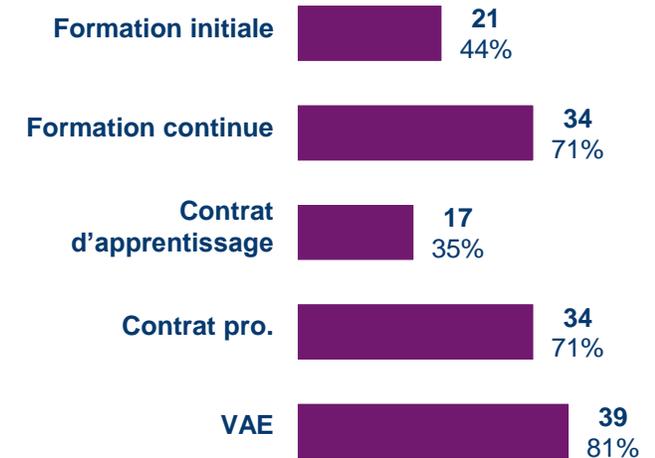
Nombre et % du total



- 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 Certinfinfo, Observatoire TMC et entretiens experts – Données extraites en juillet 2022



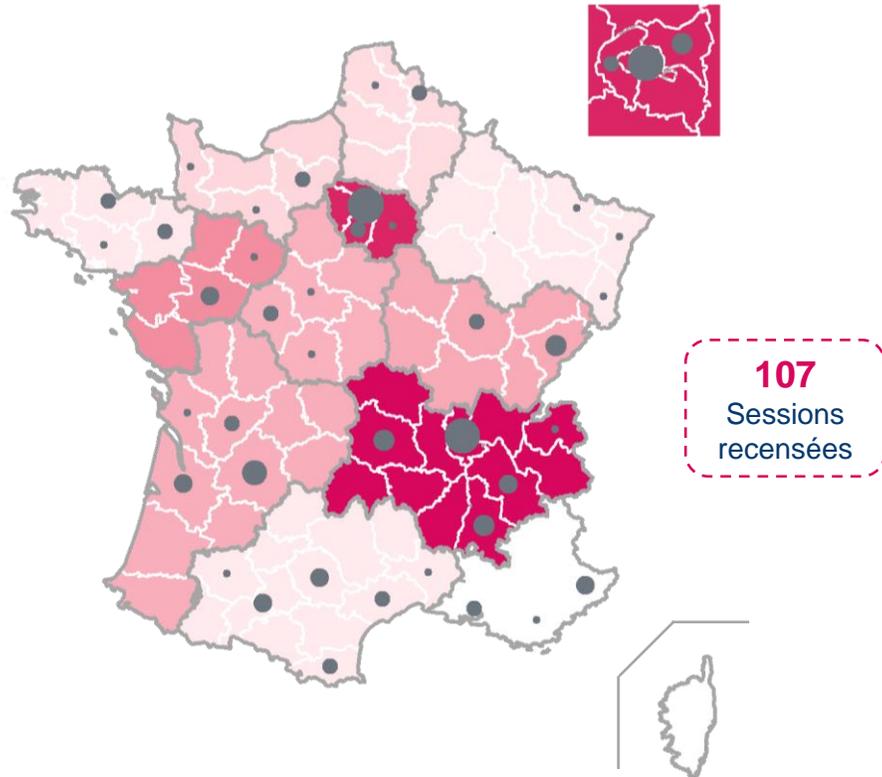
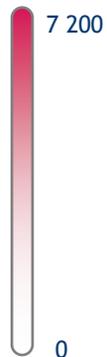
# Trois certifications concentrent près de 60% de l'offre de formation aux métiers de la Maroquinerie



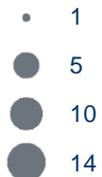
## Nombre de sessions de formation initiale offertes par département\*

### Effectifs régionaux

(nb de salariés)



### Nombre de sessions



- La répartition des sessions de formation aux métiers de la Maroquinerie suit la géographie des effectifs de la branche. Les régions Ile-de-France et Auvergne-Rhône-Alpes concentrent ainsi le plus grand nombre de sessions de formation. Des sessions de formation initiale sont disponibles dans la moitié des départements métropolitains environ.
- A l'échelle nationale, les CAP Maroquinerie, le Bac pro métiers du cuir option maroquinerie et le CAP Sellerie générale sont les principales certifications proposées en terme de nombre de sessions de formation initiales. Les sessions sont réparties sur l'ensemble du territoire, avec toutefois une concentration particulière en Île-de-France et dans le Rhône. Ces formations sont relativement peu présentes dans la région Pays de la Loire (2 sessions CAP Maroquinerie et 1 session Bac pro métiers du cuir sont proposées), bien que cette dernière constitue le troisième bassin d'emploi de la branche. A l'inverse, trois certifications menant aux métiers de la branche ne sont associées à aucune session de formation initiale.
- 3 FCIL conduisant aux métiers de la Maroquinerie sont disponibles : dans le Tarn, à Paris et dans la Drôme.

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

Sources : analyses BIPE d'après ONISEP

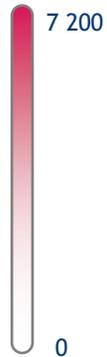


# 8 CQP ont été engagés par les entreprises de la branche Maroquinerie en 2020-2021



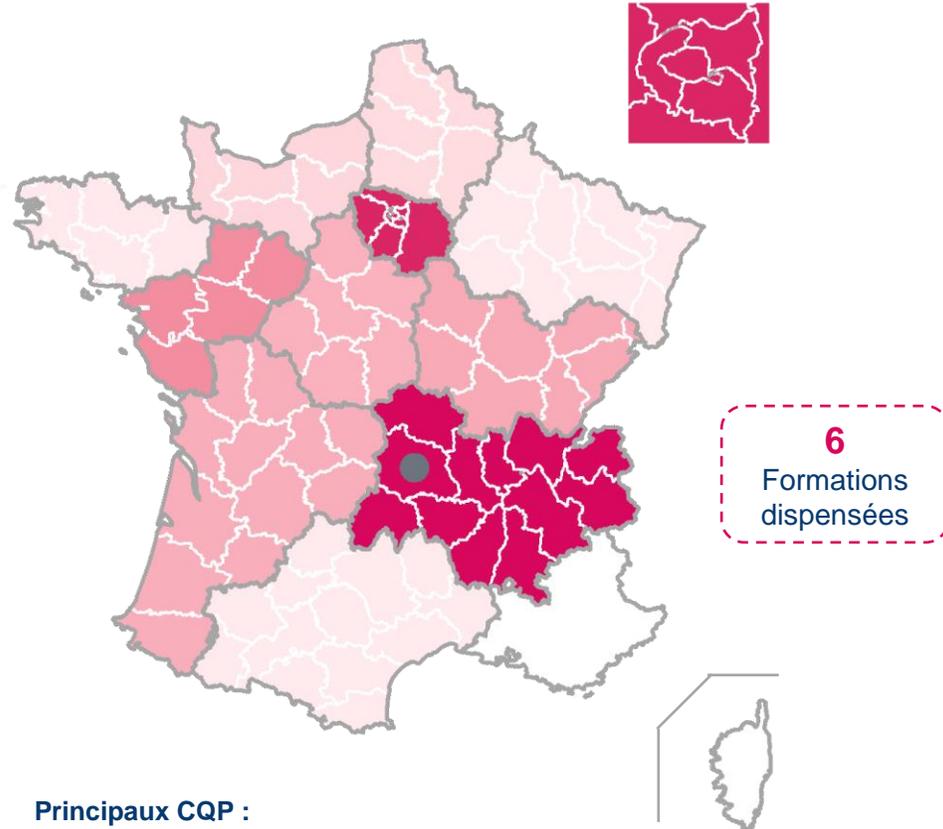
## Nombre de stagiaires - CQP 2020

Effectifs régionaux  
(nb de salariés)



Nombre de stagiaires

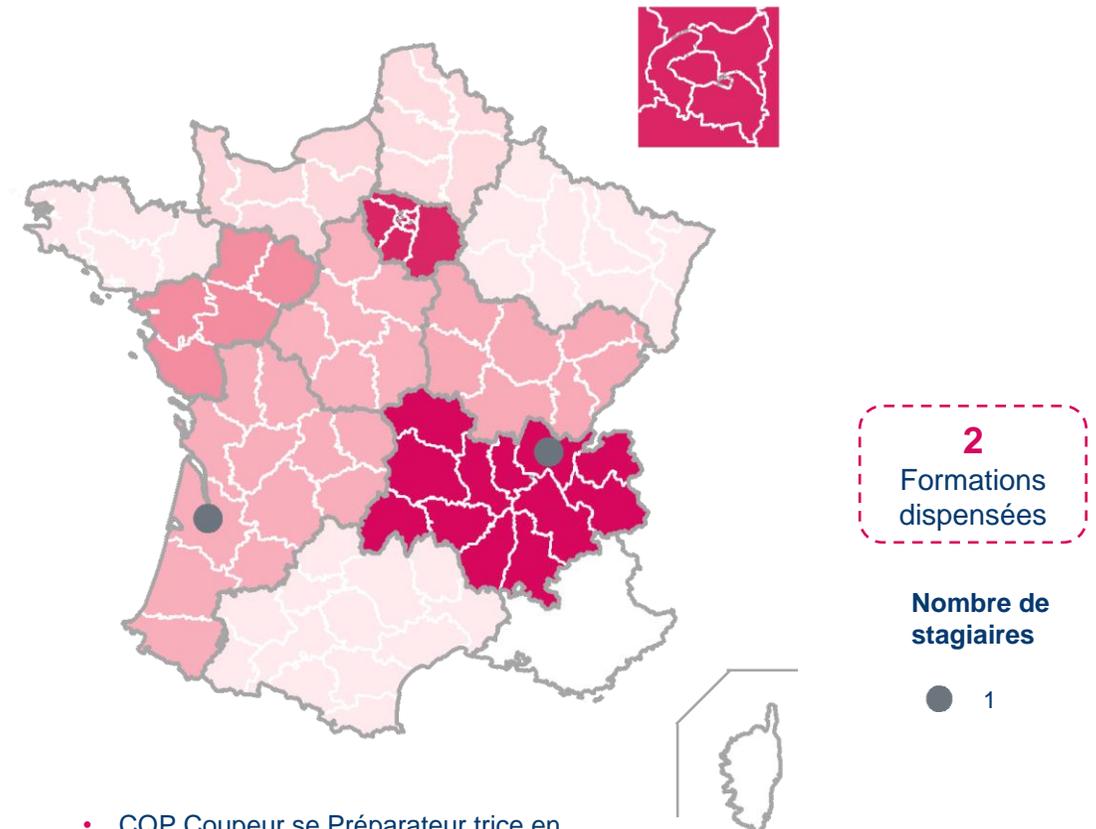
● 6



Principaux CQP :

- CQPI Conduite d'équipement industriel

## 2021



Nombre de stagiaires

● 1

- CQP Coupeur.se Préparateur.trice en maroquinerie
- CQP Monteur.se Prototypiste en confection option ameublement

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.

Sources : analyses BIPE d'après OPCO 2i

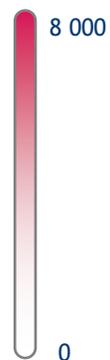


# Cartographie de la formation – Branche Maroquinerie 1/3

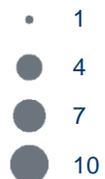


## Nombre de sessions de formation initiale offertes

Effectifs régionaux  
(nb de salariés)



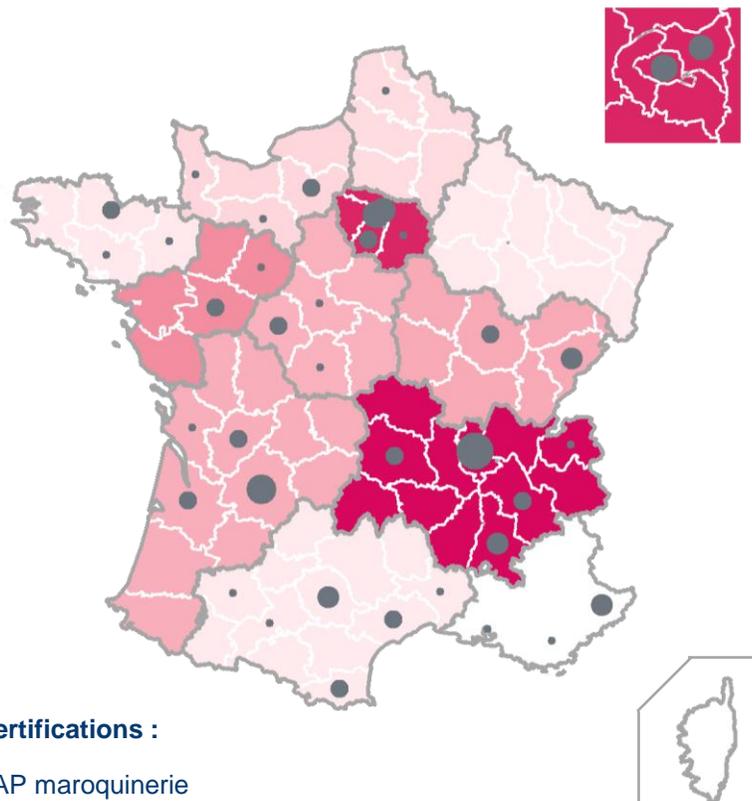
Nombre de sessions



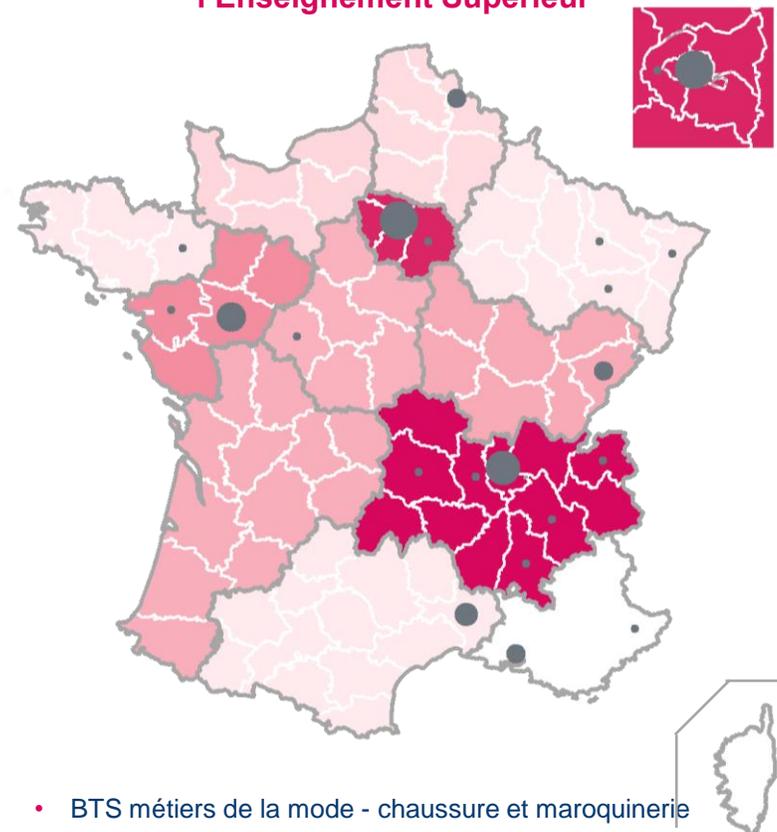
Principales certifications :

- CAP maroquinerie
- Bac pro métiers du cuir option maroquinerie
- CAP sellerie générale

Diplômes du Ministère de l'Éducation nationale



Diplômes du Ministère de l'Enseignement Supérieur



- BTS métiers de la mode - chaussure et maroquinerie



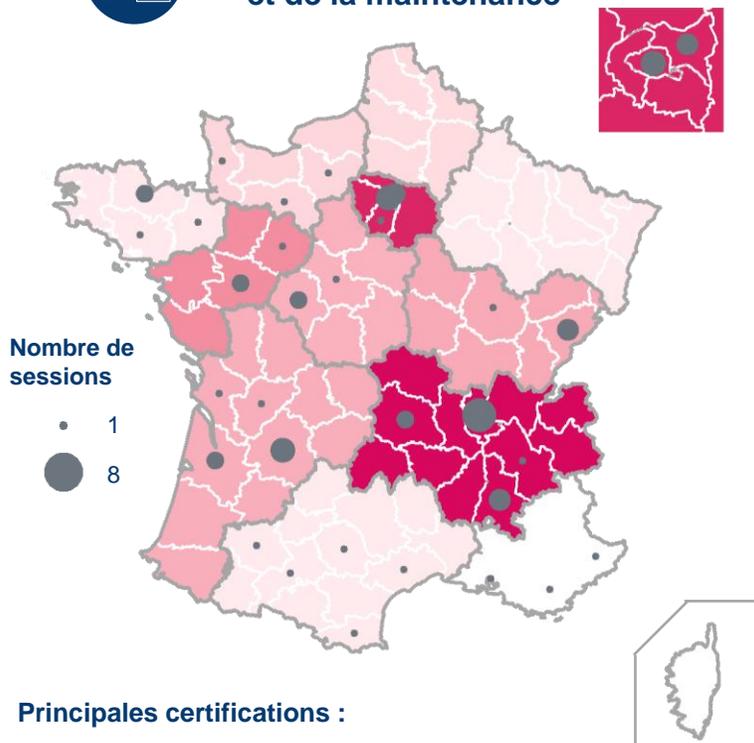
# Cartographie de la formation – Branche Maroquinerie 2/3



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



### Métiers de la production et de la maintenance

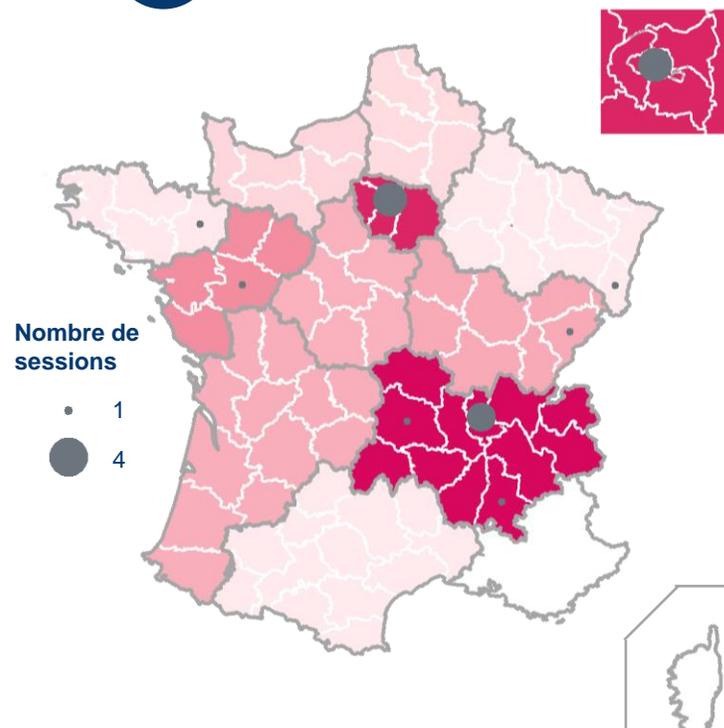


#### Principales certifications :

- CAP maroquinerie
- CAP Sellerie générale



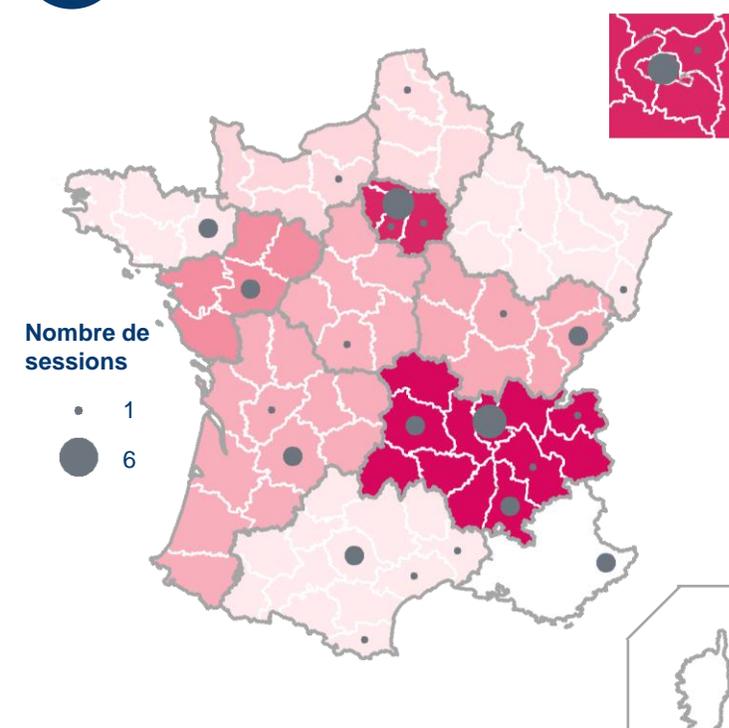
### Métiers de la R&D et de la création



- BTS métiers de la mode - chaussure et maroquinerie



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



- Bac pro métiers du cuir option maroquinerie
- BTS métiers de la mode - chaussure et maroquinerie
- Bac pro métiers du cuir option sellerie garnissage

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

#### Effectifs régionaux

(nb de salariés)



# Cartographie de la formation – Branche Maroquinerie 3/3



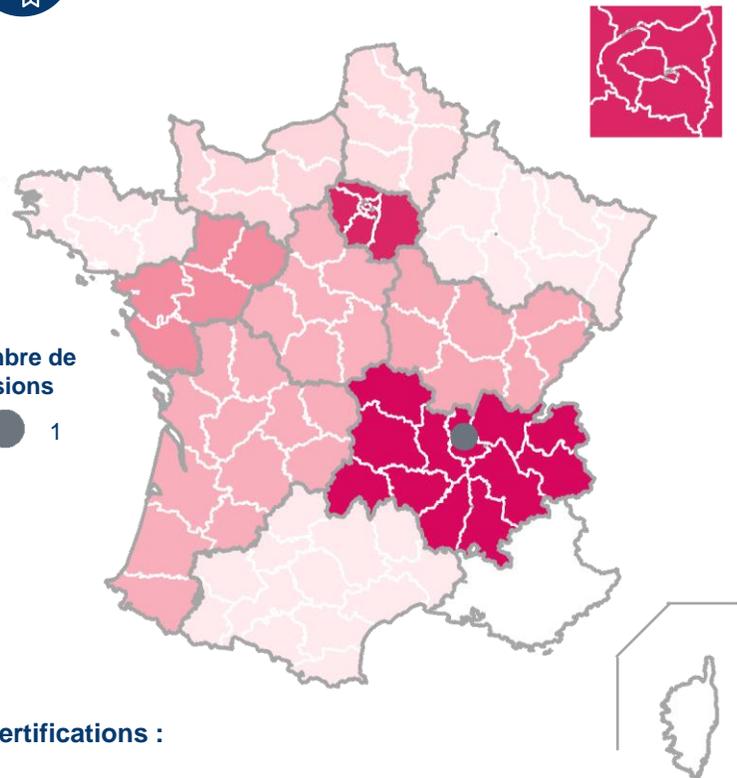
## Nombre de sessions de formation offertes par famille de métiers

Effectifs régionaux  
(nb de salariés)



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

Nombre de sessions



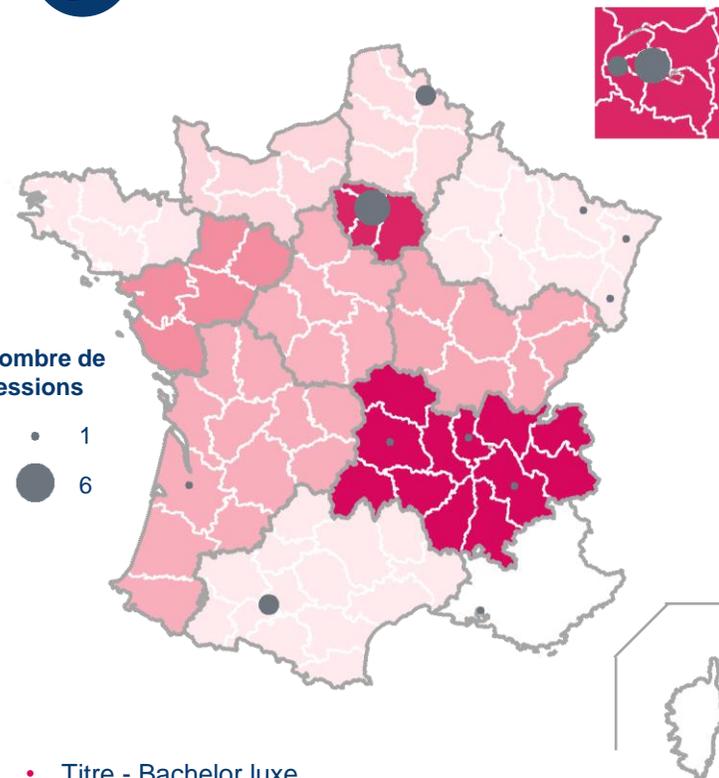
Principales certifications :

- Ingénieur ITECH



### Métiers du marketing et de la vente

Nombre de sessions



- Titre - Bachelor luxe
- Chef de produits Textiles Mode Cuir



# Les certifications conduisant aux métiers de la Maroquinerie en évolution répondent globalement aux évolutions pressenties des métiers



Métier	Adéquation	Commentaire
Acheteur.se		Une formation menant au métier a été identifiée. Cette dernière intègre les évolutions de compétences identifiées (formation aux enjeux environnementaux, à la connaissance de la chaîne logistique, aux outils digitaux...). La formation n'étant pas spécifiques au métier, elles n'inclue toutefois pas de formation aux outils type SIM.
Responsable bureau d'études		La formation recensée intègre les <i>soft skills</i> rendus nécessaires par le développement du Lean management (management des projets, communication, identification et résolution de problèmes...). Les enjeux associés au numérique et au développement durable sont intégrés dans le programme de formation.
Responsable d'atelier de production	-	Aucune formation identifiée
Responsable qualité		La formation recensée intègre les <i>soft skills</i> rendus nécessaires par le développement du Lean management. Les enjeux associés au numérique et au développement durable sont intégrés dans le programme de formation.

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





## **Cartographie de la formation de la branche Chaussures et articles chaussants**

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



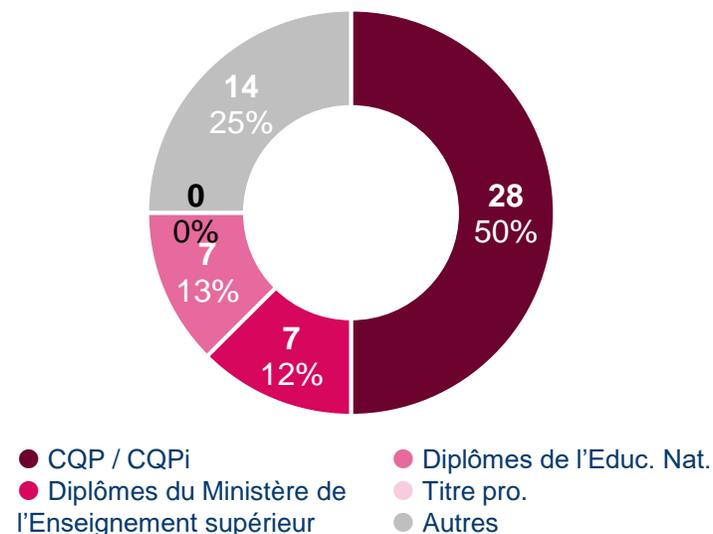
➤ **56 certifications permettent d'accéder aux métiers de la branche Industrie de la chaussures et articles chaussants.** Les CQP / CQPi représentent la moitié de ces 22 certifications. Les certifications identifiées couvrent l'ensemble des niveaux. Hors formation de niveau 0, les formations de niveau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

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

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

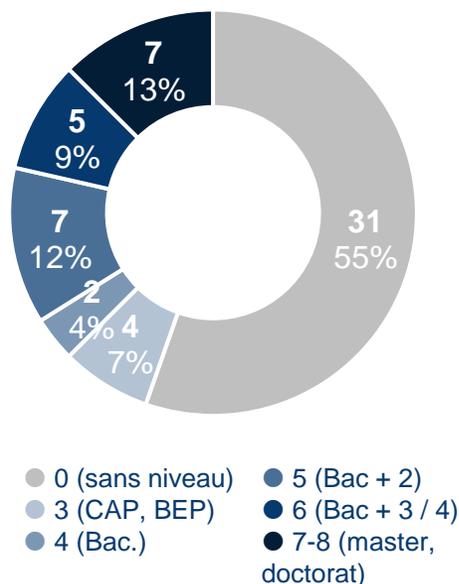
## Répartition des certifications menant aux métiers de la branche par type

Nombre et % du total



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

Nombre et % du total



## Répartition des certifications par voie d'accès

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



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

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



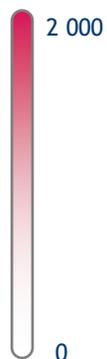
# Une centaine de sessions de formation initiale conduisent aux métiers de la branche Chaussure et articles chaussants



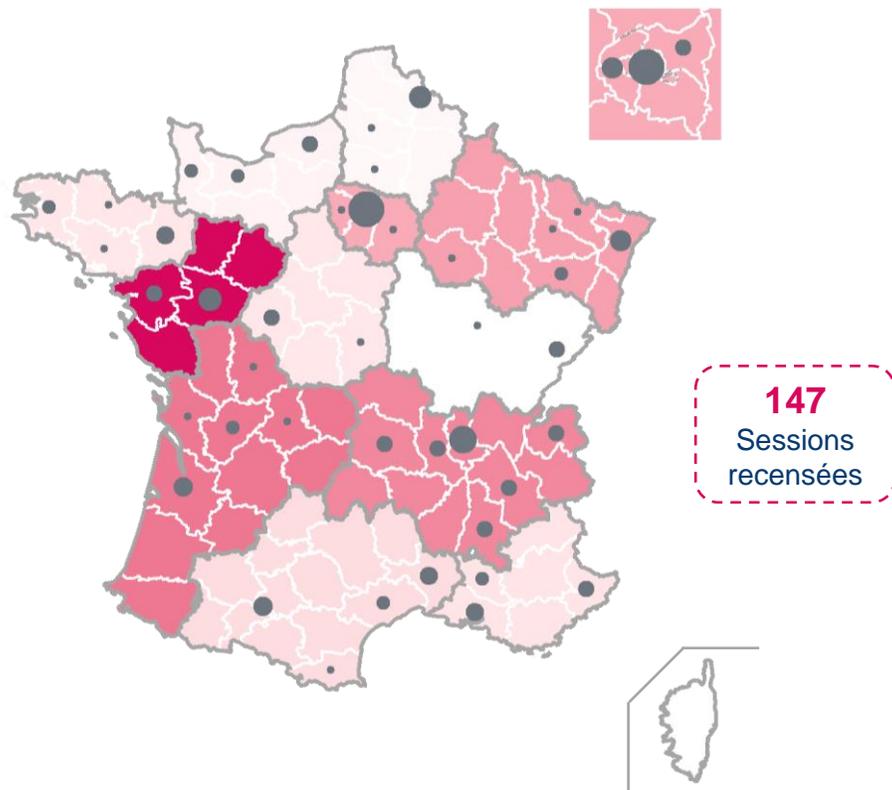
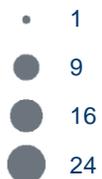
## Nombre de sessions de formation initiale offertes par département\*

Effectifs régionaux

(nb de salariés)



Nombre de sessions



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

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

Sources : analyses BIPE d'après ONISEP

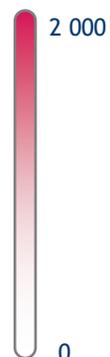


# 4 CQP ont été engagés par les entreprises de la branche Chaussure en 2020-2021

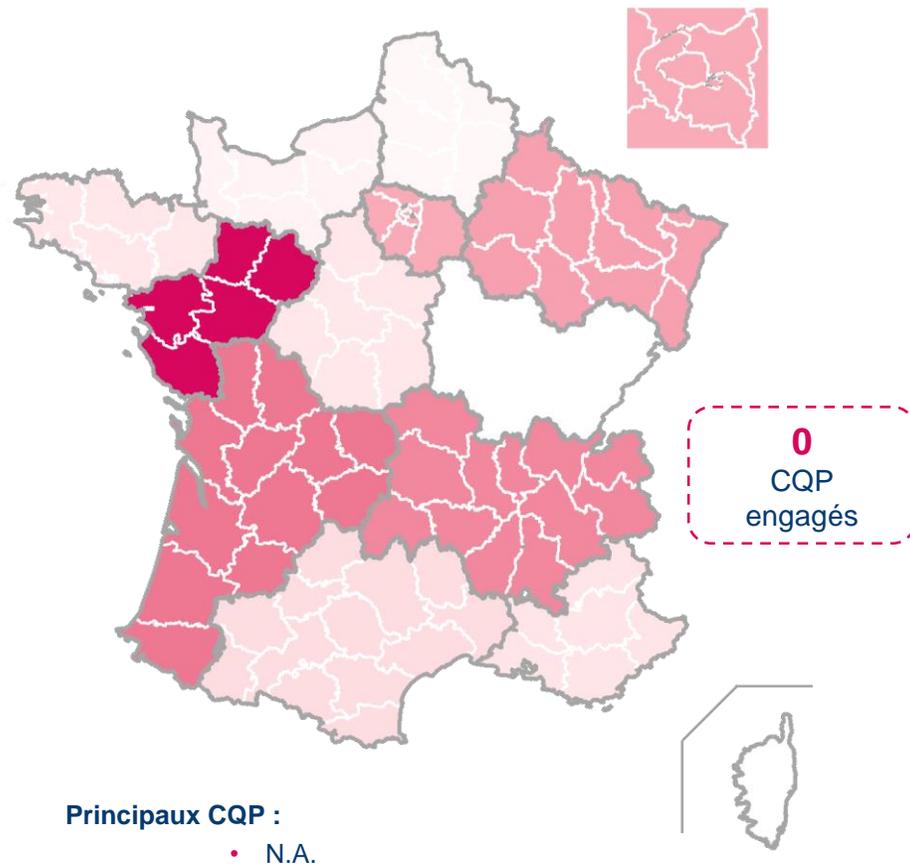


## Nombre de stagiaires - CQP 2020

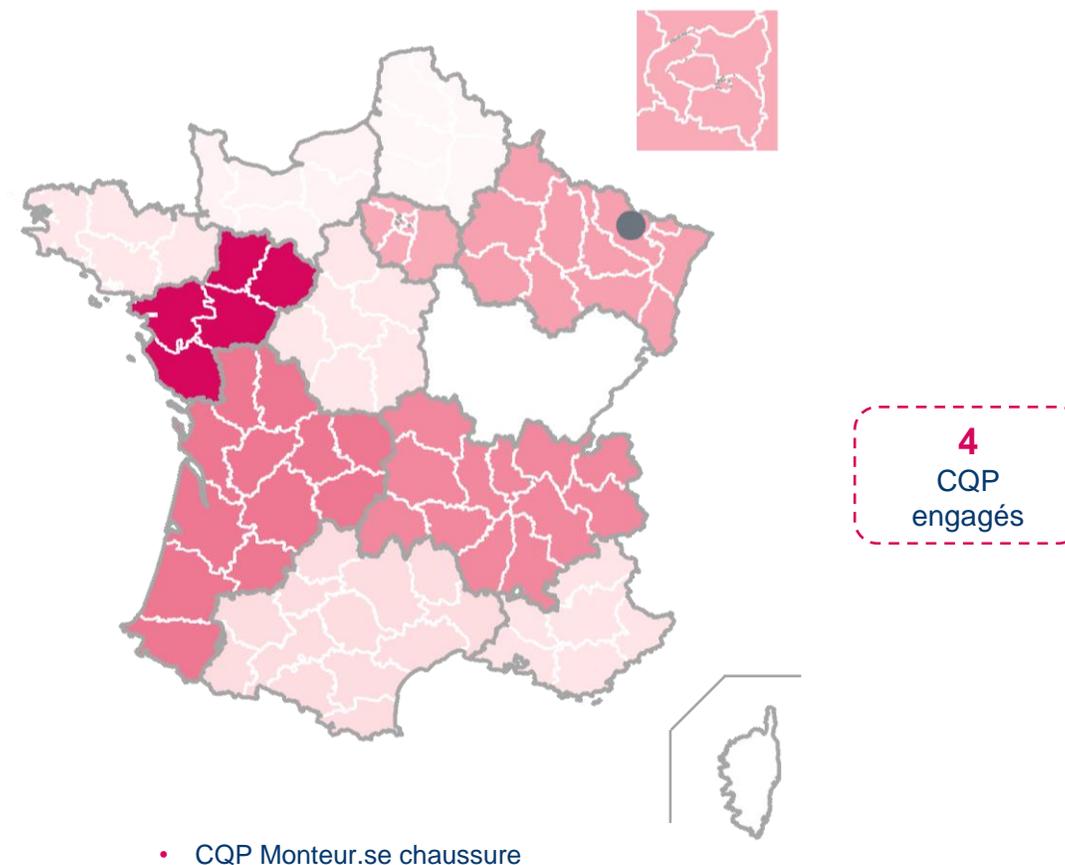
Effectifs régionaux  
(nb de salariés)



Nombre de stagiaires



## 2021



Sources : analyses BIPE d'après OPCO 2i

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

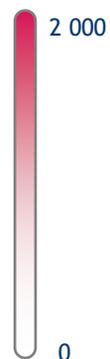


# Cartographie de la formation – Branche Chaussure 1/3



## Nombre de sessions de formation initiale offertes

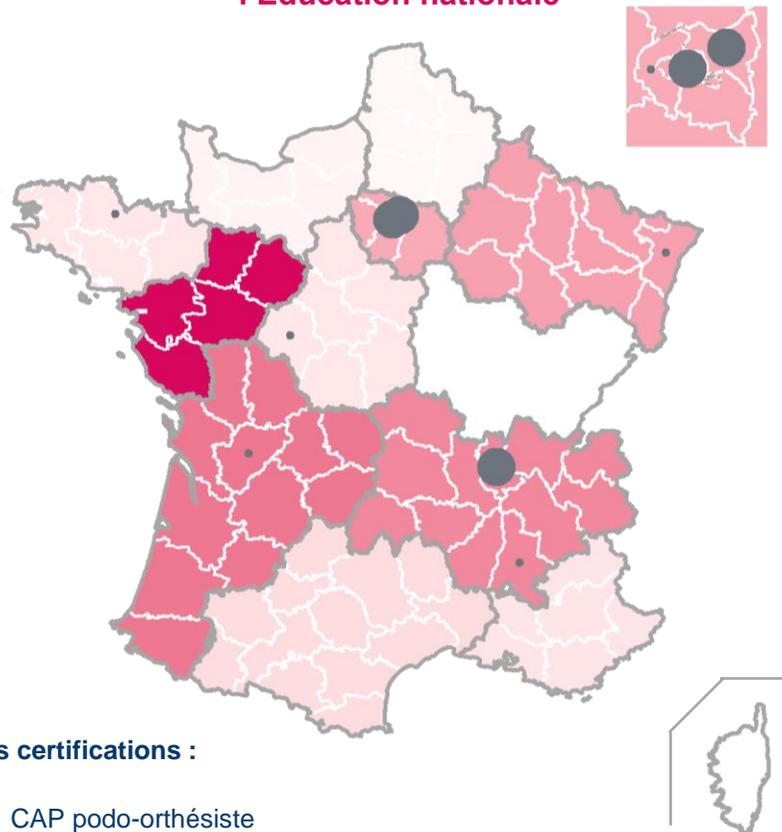
Effectifs régionaux  
(nb de salariés)



Nombre de sessions



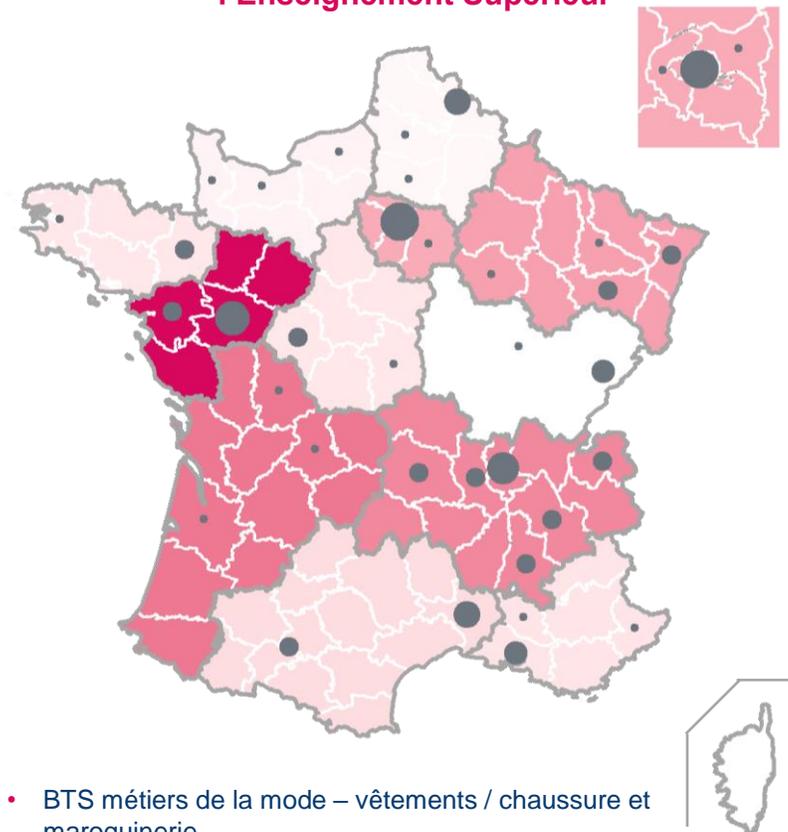
### Diplômes du Ministère de l'Éducation nationale



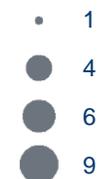
#### Principales certifications :

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

### Diplômes du Ministère de l'Enseignement Supérieur



Nombre de sessions



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



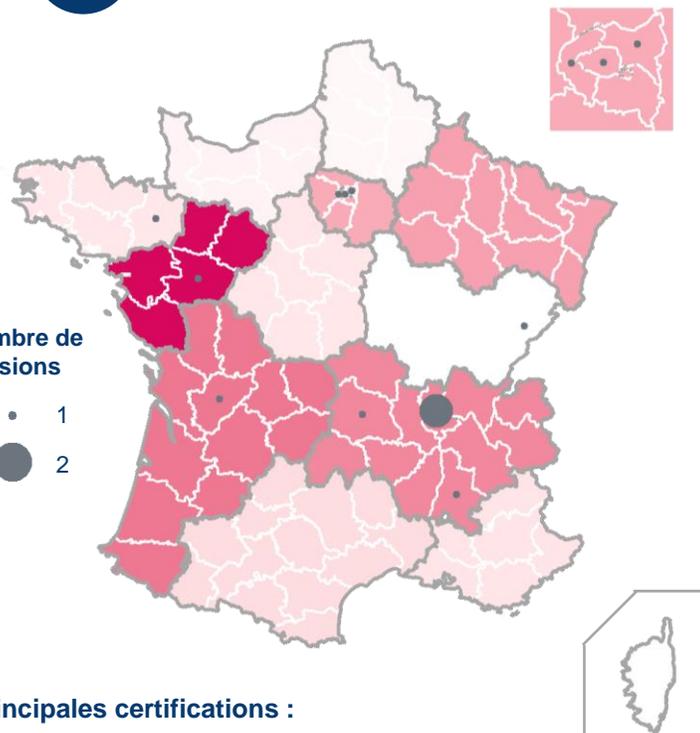
# Cartographie de la formation – Branche Chaussure 2/3



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



### Métiers de la production et de la maintenance



Nombre de sessions

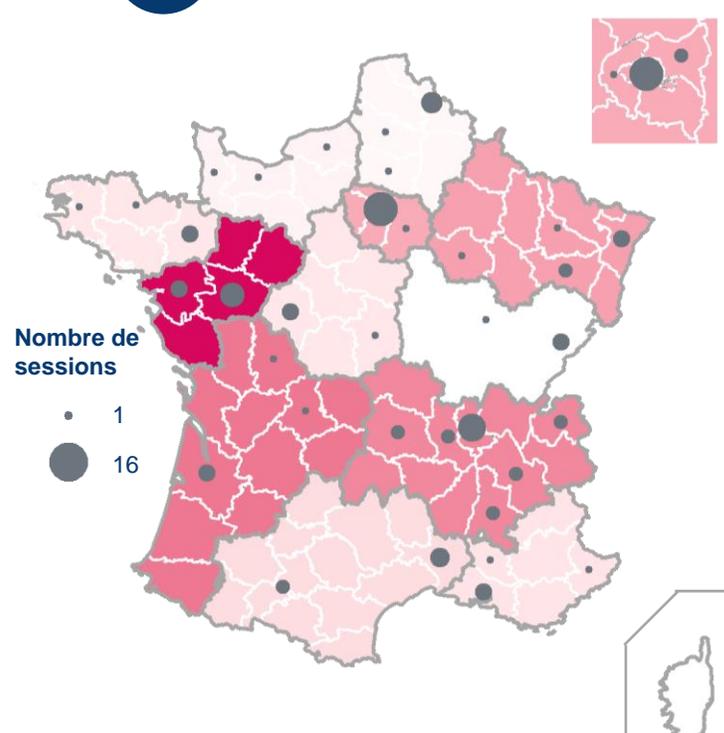
- 1
- 2

#### Principales certifications :

- CAP cordonnier bottier
- BTS métiers de la mode - chaussure et maroquinerie



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



Nombre de sessions

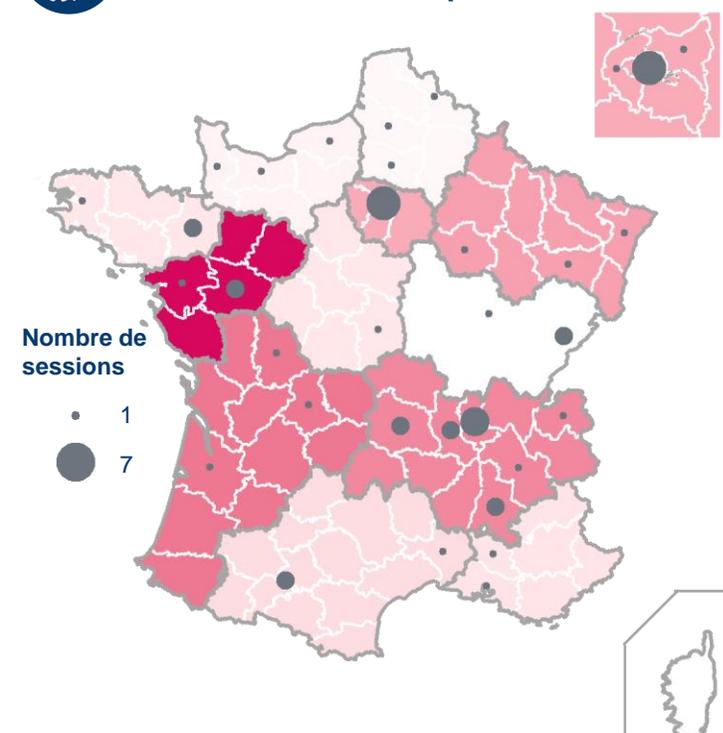
- 1
- 16

#### Effectifs régionaux

(nb de salariés)



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



Nombre de sessions

- 1
- 7

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

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

Sources : analyses BIPE d'après ONISEP



# Cartographie de la formation – Branche Chaussure 3/3



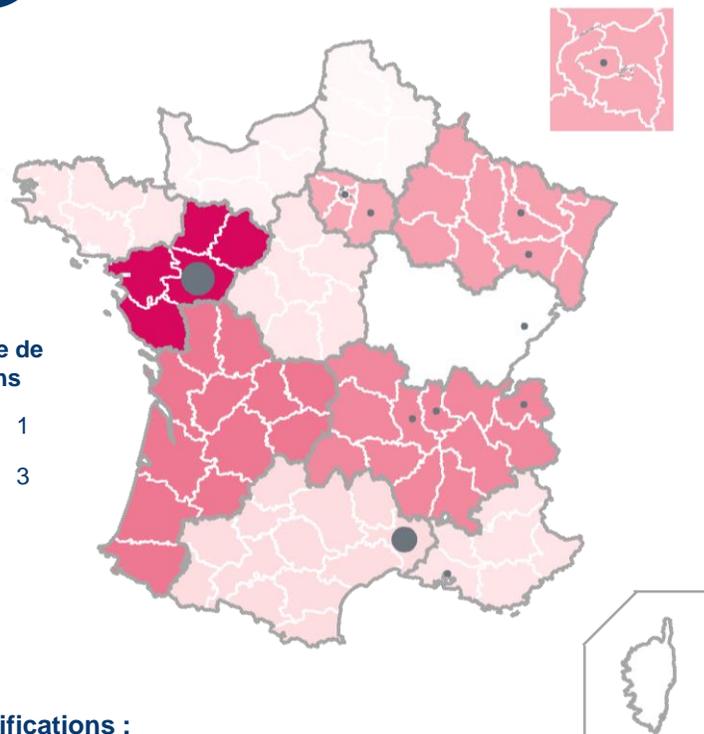
## Nombre de sessions de formation offertes par famille de métiers

Effectifs régionaux  
(nb de salariés)



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

Nombre de sessions



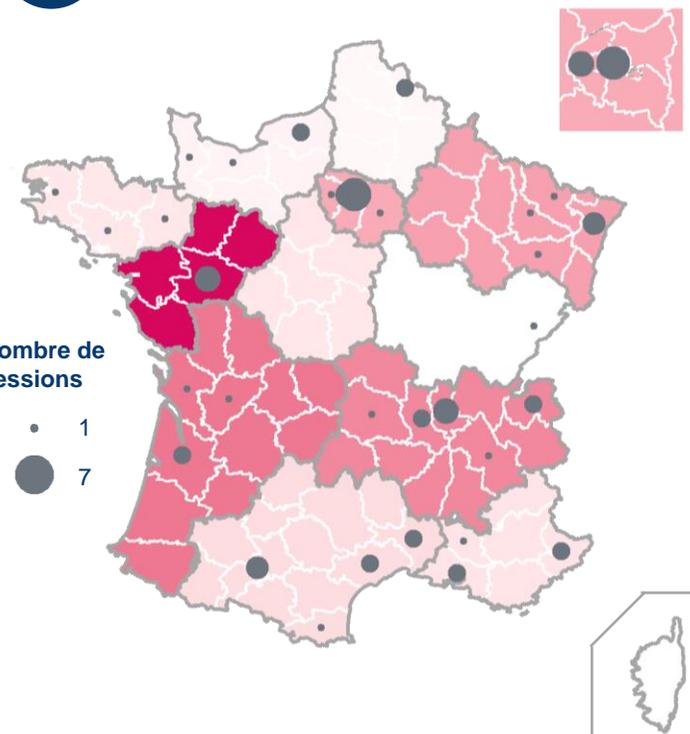
#### Principales certifications :

- Licence pro mention métiers de la mode



### Métiers du marketing et de la vente

Nombre de sessions



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

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



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



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

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



# 06

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

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



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

Ces recommandations peuvent être organisées selon trois grands axes :

## Axe 1



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

## Axe 2



Structurer des démarches de branche autour d'actions collectives

## Axe 3



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

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

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

# 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 / du *Made in France* et de ses aspects positifs 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 / s'assurer de 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 et / ou les titres professionnels, 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.

Sources : UIMM, France bleu, CAPEB, BIPE



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

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

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

Constats

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

Objectifs et modalités

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

Publics cibles

### Publics cible

- Demandeurs d'emploi
- Entreprises
- Jeunes

### Pilotes

- Fédérations



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

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

**C** Communiquer sur 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 cibles

### Publics cible

- Salariés
- Demandeurs d'emploi
- Jeunes

### Pilotes

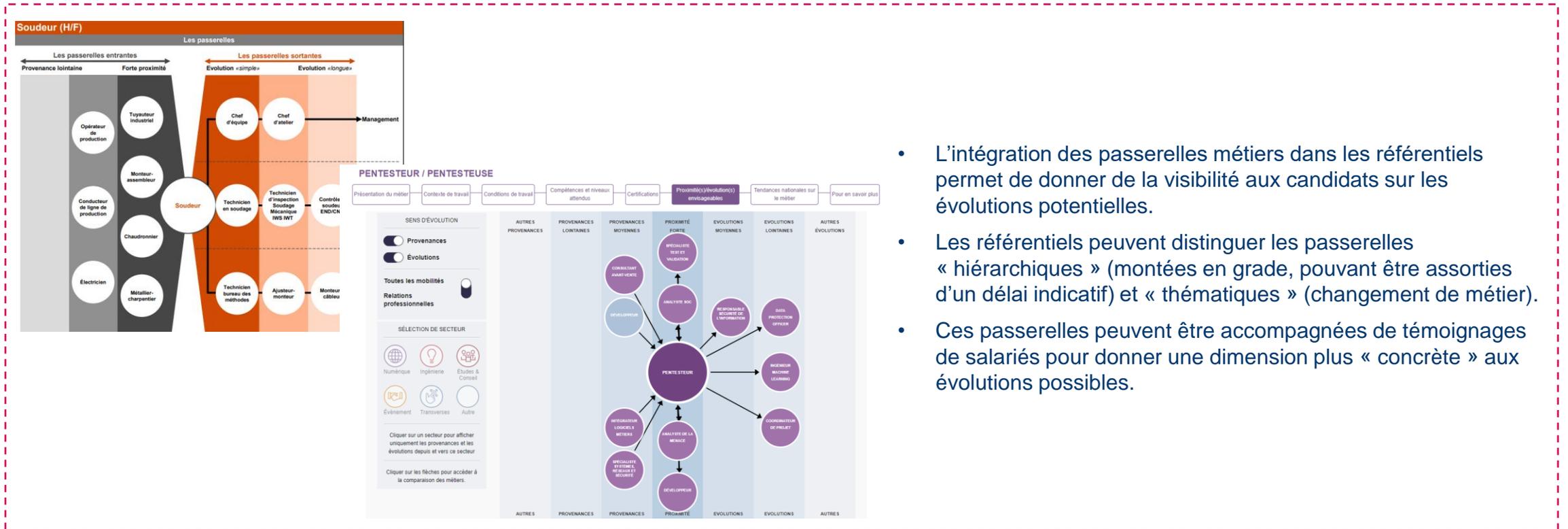
- Fédérations



# Exemples de bonnes pratiques

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

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



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

Sources : EDEC filière électrique, OPIIEC



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

### AXE 2 : Structurer des démarches de branche

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

Constats

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

Objectifs et modalités

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

 **Publics cible**

- Entreprises

 **Pilotes**

- Fédérations



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

### AXE 2 : Structurer des démarches de branche

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

Constats

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

Objectifs et modalités

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

#### Publics cible

- Demandeurs d'emploi
- Jeunes

#### Pilotes

- Fédérations
- Autres organismes (CCI, Pôle Emploi,



# Exemples de bonnes pratiques

## AXE 2 : Structurer des démarches de branche

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



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



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



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



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

Sources : Ministère de la Défense, [resolutions-paysdelaloire.fr](http://resolutions-paysdelaloire.fr), [ge16.fr](http://ge16.fr), [s-installer-a-amiens.com/](http://s-installer-a-amiens.com/)



# Détail des préconisations de l'Axe 3 (1/7)

## AXE 3 : Adapter l'offre de formation

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

Q Constats

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

Objectifs et modalités

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

X O

 **Publics cible**

- Salariés
- Entreprises

 **Pilotes**

- Fédérations
- OPCO 2i

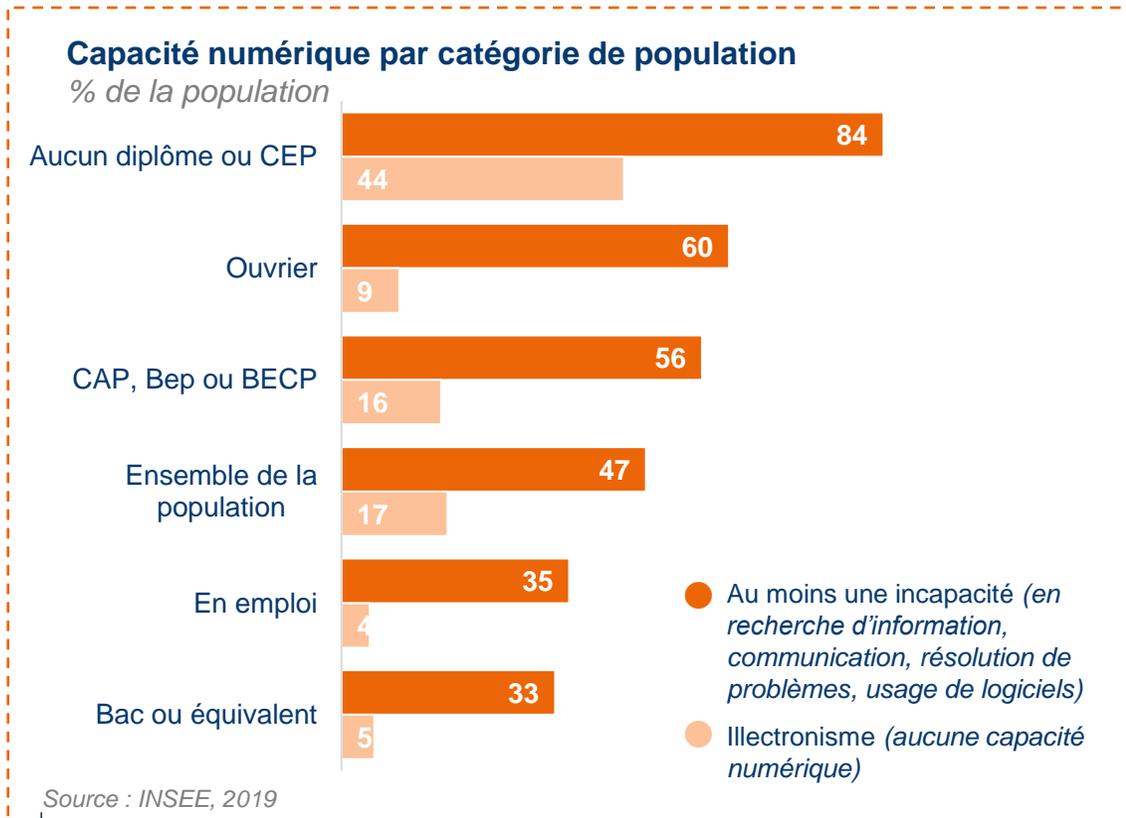


# Exemples de bonnes pratiques

## AXE 3 : Adapter l'offre de formation

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

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



#### Une solution : promouvoir CléA

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

#### Compétences validées par la certification CléA :

##### 1. Identifier son environnement et utiliser les outils associés

- Identifier son environnement numérique
- Accéder aux outils de son environnement numérique

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

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

##### 3. Interagir en mode collaboratif

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

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

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



# Détail des préconisations de l'Axe 3 (2/7)

## AXE 3 : Adapter l'offre de formation

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

Constats

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

Objectifs et modalités

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

### Publics cible

- Etablissements de formation

### Pilotes

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



## Détail des préconisations de l'Axe 3 (3/7)

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

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

Constats

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

Objectifs et modalités

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

#### Publics cible

- Organismes de formation

#### Pilotes

- Fédérations



## Détail des préconisations de l'Axe 3 (4/7)

### 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



## Détail des préconisations de l'Axe 3 (5/7)

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

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

Constats

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

Objectifs et modalités

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

#### Publics cible

- Salariés (peu expérimentés / très expérimentés)

#### Pilotes

- Entreprises, avec l'aide des fédérations

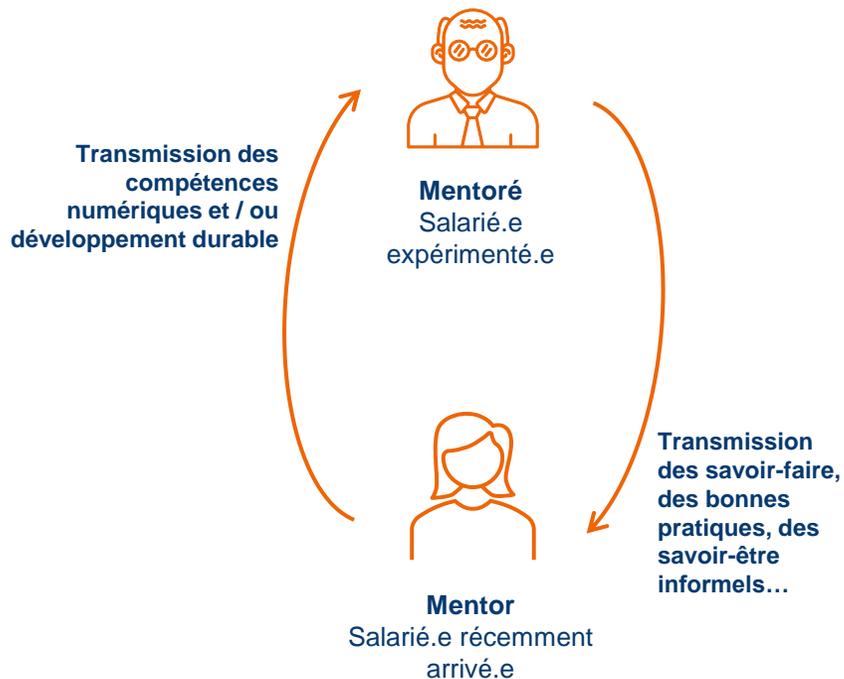


# Exemples de bonnes pratiques

## AXE 3 : Adapter l'offre de formation

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

### Fonctionnement du mentorat inversé :



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

## Détail des préconisations de l'Axe 3 (6/7)

### 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 (7/7)

### 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 cibles

 **Publics cible**

- Salariés

 **Pilotes**

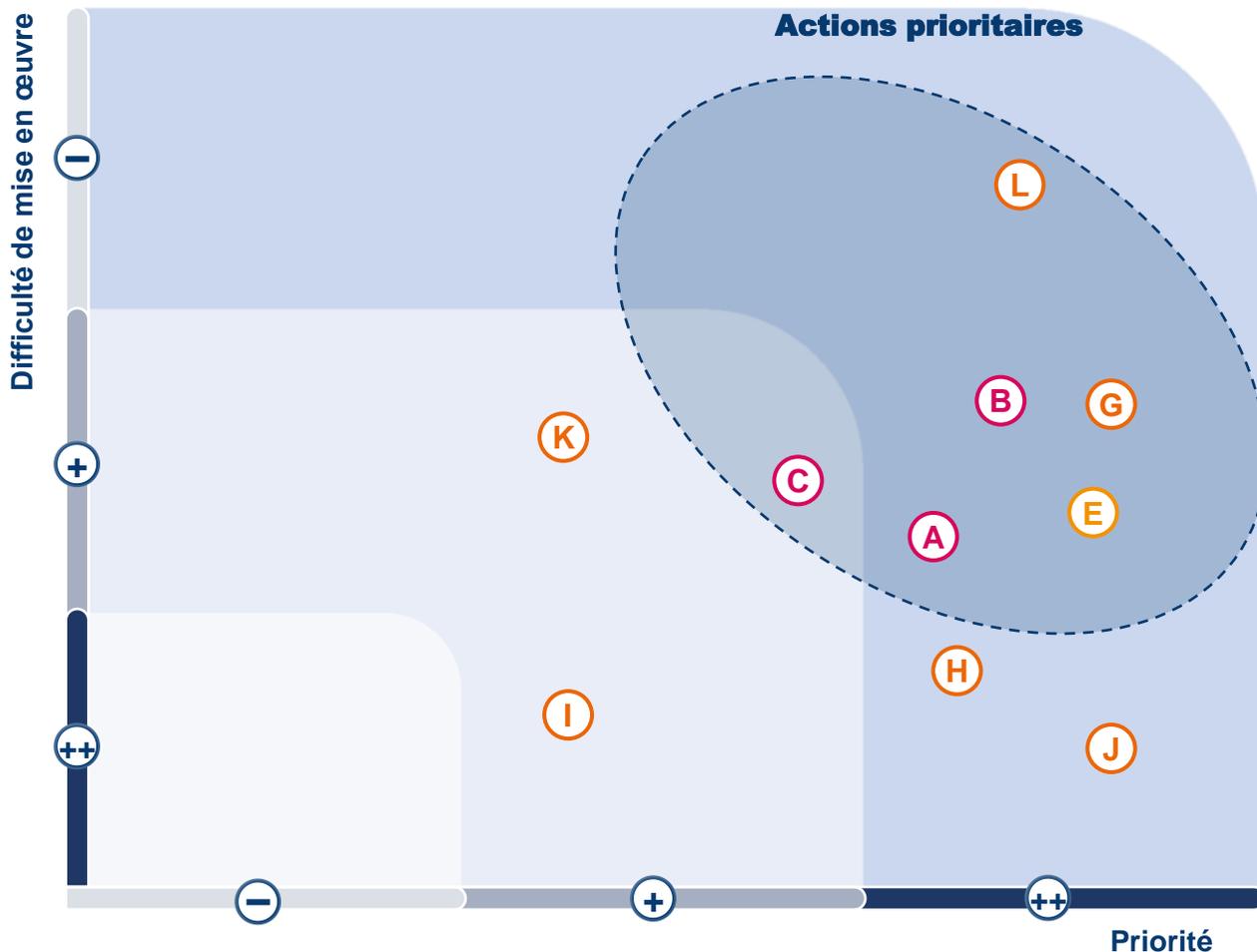
- Fédérations



# Recommandations et actions prioritaires pour la branche Textile



## Synthèse des préconisations par difficulté x priorité



## Préconisations retenues pour la branche

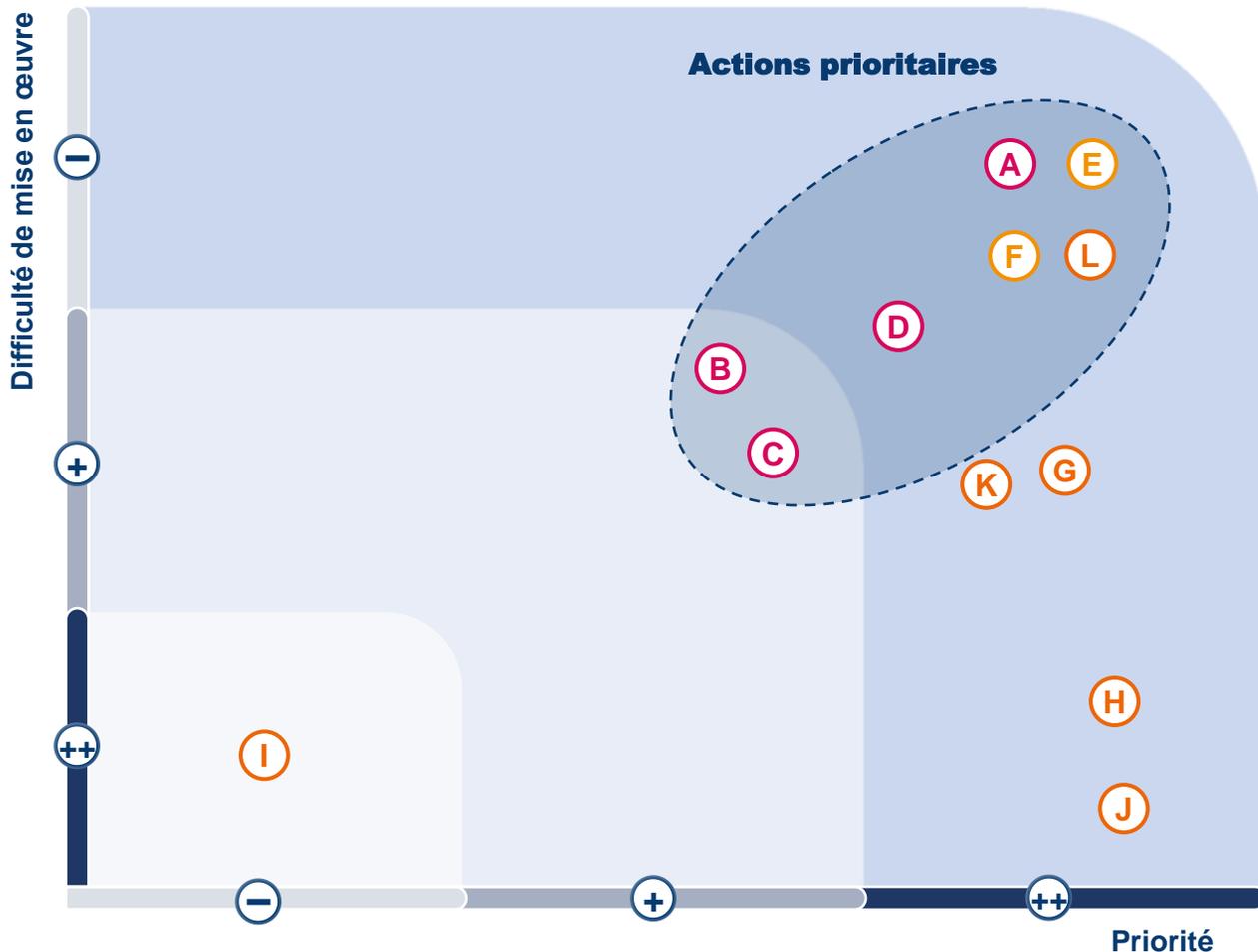
Faire connaître les métiers de la branche, leurs évolutions	<b>A</b>	Renforcer la communication sur les métiers de la branche pour les faire connaître et pallier les difficultés de recrutement
	<b>B</b>	Faire apparaître les métiers émergents dans les référentiels métiers et mettre à jour les compétences des métiers en forte évolution
	<b>C</b>	Communiquer sur les enjeux du <i>Made in France</i> et ses aspects positifs, la dimension patrimoniale des savoir-faire pour attirer des profils les profils
Structurer des démarches de branche	<b>E</b>	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
	<b>G</b>	Proposer la certification CléA numérique à l'ensemble des salariés
Adapter l'offre de formation	<b>H</b>	Promouvoir et participer à l'intégration des enjeux de transition écologique, du numérique et de management 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)
	<b>J</b>	Développer la formation initiale, notamment via les FCIL, pour répondre aux besoins spécifiques des territoires connaissant des tensions particulières
	<b>K</b>	Développer le <i>mentorat inversé</i> pour répondre aux problématiques de transmission des savoir faire, au vieillissement de la pyramide des âges et à la formation des salariés déjà en poste
	<b>L</b>	Continuer à promouvoir l'AFEST pour transmettre les savoir-faire manuels de la branche tout en limitant les interruptions de production
	<b>H</b>	Promouvoir et participer à l'intégration des enjeux de transition écologique, du numérique et de management dans l'ensemble des formations initiales



# Recommandations et actions prioritaires pour la branche Habillement



## Synthèse des préconisations par difficulté x priorité



## Préconisations

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
- B** Faire apparaître les métiers émergents dans les référentiels métiers et mettre à jour les compétences des métiers en forte évolution
- C** Communiquer sur les enjeux du *Made in France* et ses aspects positifs, la dimension patrimoniale des savoir-faire pour attirer des profils
- D** 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

- E** Se doter d'outils de suivi des RH au niveau branche pour mieux piloter les évolutions de la pyramide des âges, des salaires, anticiper les difficultés liées à la transmission des savoir faire et renforcer l'accompagnement des entreprises de la branche dans leur démarche de GEPP / GPEC
- F** Soutenir des démarches d'accompagnement territorial (accompagnement du conjoint, aide au logement...), en partenariat éventuel avec d'autres branches et d'autres organismes (CCI, Pôle emploi...), pour attirer les profils dans les territoires moins attractifs

Adapter l'offre de formation

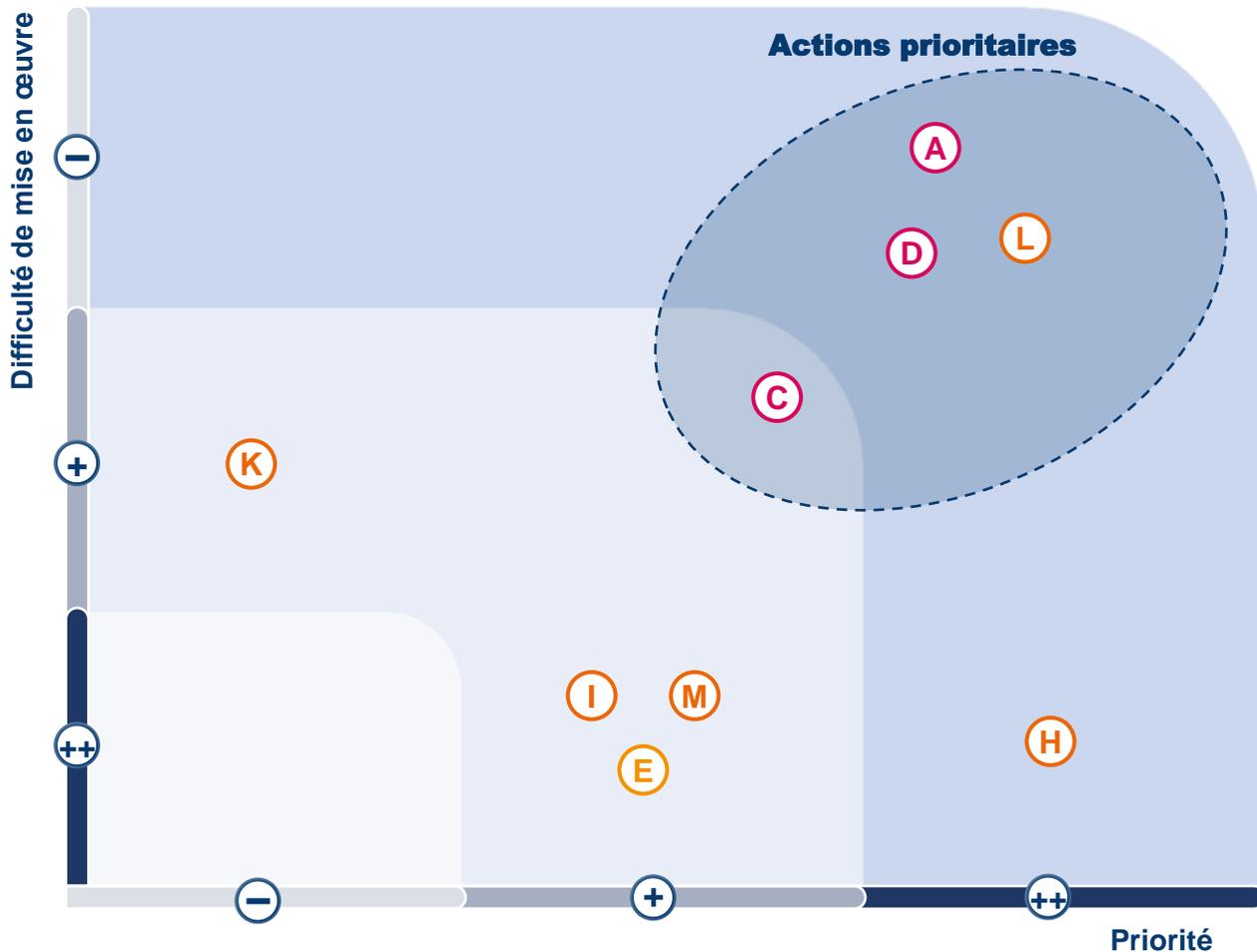
- G** Proposer la certification CléA numérique à l'ensemble des salariés
- H** Promouvoir et participer à l'intégration des enjeux de transition écologique, du numérique et de management dans l'ensemble des formations initiales
- I** Proposer des modules de formation spécifiques aux compétences émergentes en formation continue (ACV, éco-conception, connaissance des enjeux environnementaux, cybersécurité, analyse de données...)
- J** Développer la formation initiale, notamment via les FCIL, pour répondre aux besoins spécifiques des territoires connaissant des tensions particulières
- K** 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



# Recommandations et actions prioritaires pour la branche Couture parisienne



## Synthèse des préconisations par difficulté x priorité



## Préconisations retenues pour la branche

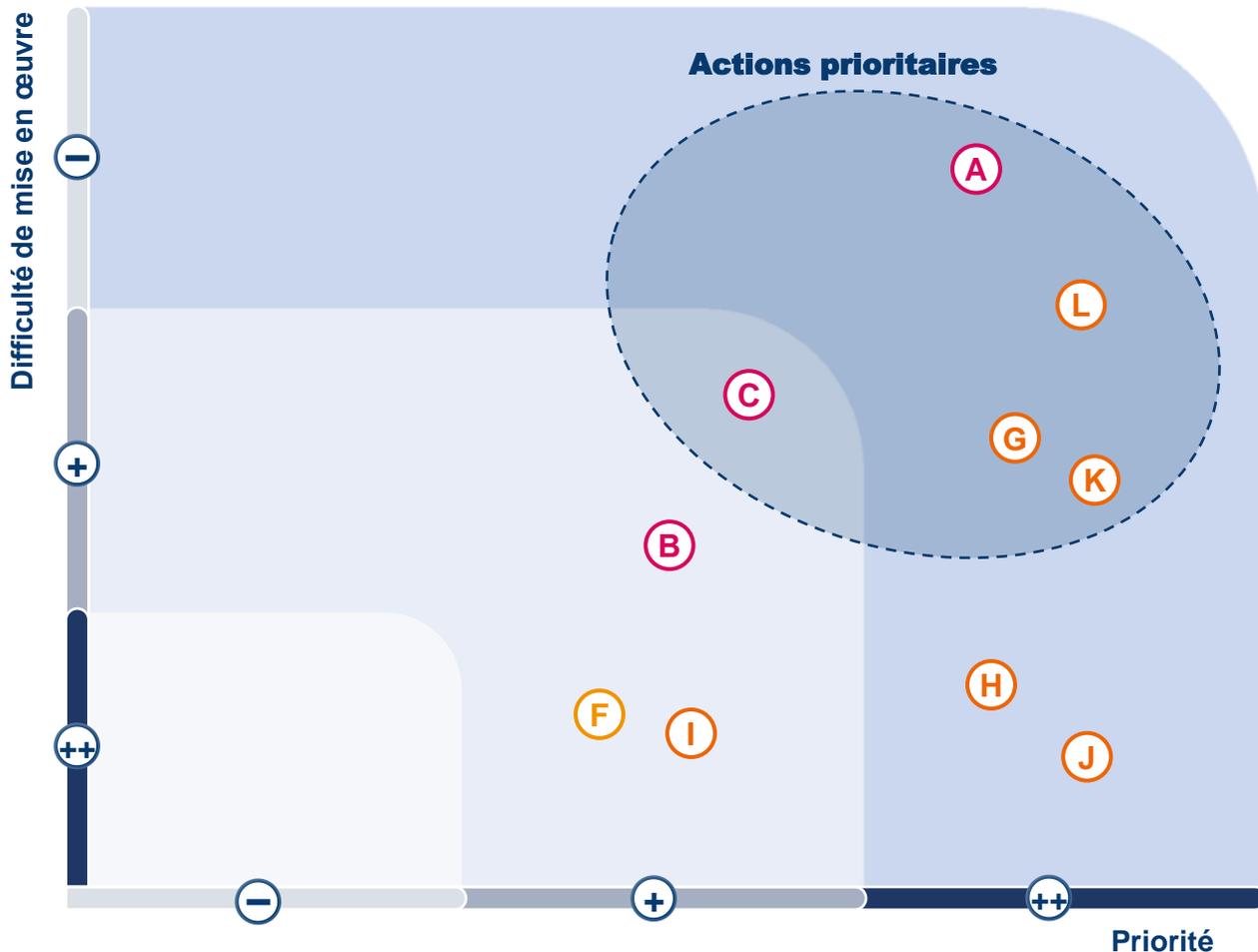
Faire connaître les métiers de la branche, leurs évolutions	<p><b>A</b> Renforcer la communication sur les métiers de la branche pour pallier les difficultés de recrutement</p> <p><b>C</b> Communiquer sur la dimension patrimoniale des savoir-faire de la branche pour attirer les profils</p> <p><b>D</b> Renforcer la communication sur les parcours de carrière envisageable au sein des entreprises de la branche (et en mobilité) pour attirer des profils</p>
Structurer des démarches de branche	<p><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</p>
Adapter l'offre de formation	<p><b>H</b> S'assurer de l'intégration des enjeux de développement durable et du numérique dans l'ensemble des formations initiales</p> <p><b>I</b> Proposer des modules de formation spécifiques aux compétences émergentes en formation continue (ACV, éco-conception, connaissance des enjeux environnementaux, surcyclage / upcycling...)</p> <p><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</p> <p><b>L</b> Continuer à promouvoir l'AFEST pour certifier les compétences transmises par l'entreprise</p> <p><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...)</p>



# Recommandations et actions prioritaires pour la branche Cuirs et peaux



## Synthèse des préconisations par difficulté x priorité



## Préconisations

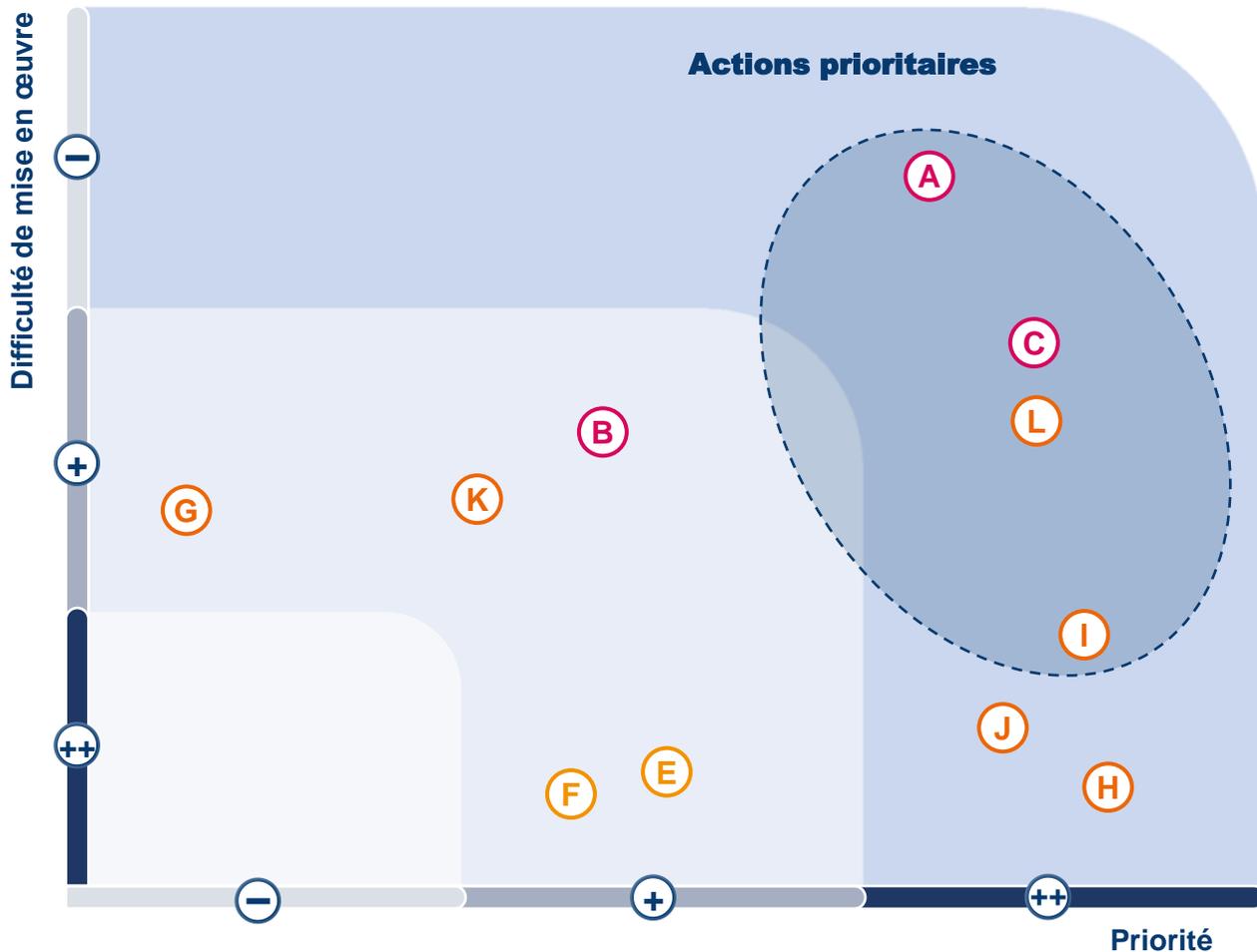
Faire connaître les métiers de la branche, leurs évolutions	<b>A</b> Renforcer la communication sur les métiers de la branche pour pallier aux difficultés de recrutement
	<b>B</b> Faire apparaître les métiers émergents dans les référentiels métiers et mettre à jour les compétences des métiers en forte évolution
	<b>C</b> Communiquer sur le <i>Made in France</i> et sur la dimension patrimoniale des savoir-faire de la branche pour attirer les profils
Structurer des démarches de branche	<b>F</b> 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 vers les d'implantation des tanneries-mégisseries
	<b>G</b> Proposer la certification CléA numérique à l'ensemble des salariés
Adapter l'offre de formation	<b>H</b> Promouvoir et participer à l'intégration des enjeux de transition écologique, du numérique et de management dans l'ensemble des formations initiales
	<b>I</b> Proposer des modules de formation spécifiques aux compétences de la transition écologique en formation continue
	<b>J</b> Développer la formation initiale, notamment via les FCIL, pour répondre aux besoins spécifiques des territoires connaissant des tensions particulières
	<b>K</b> Développer le <i>mentorat inversé</i> pour répondre aux problématiques de transmission des savoir faire, au vieillissement de la pyramide des âges et à la formation des salariés déjà en poste
	<b>L</b> Promouvoir l'AFEST pour transmettre les savoir-faire manuels de la branche tout en limitant les interruptions de production



# Recommandations et actions prioritaires pour la branche Maroquinerie



## Synthèse des préconisations par difficulté x priorité



## Préconisations

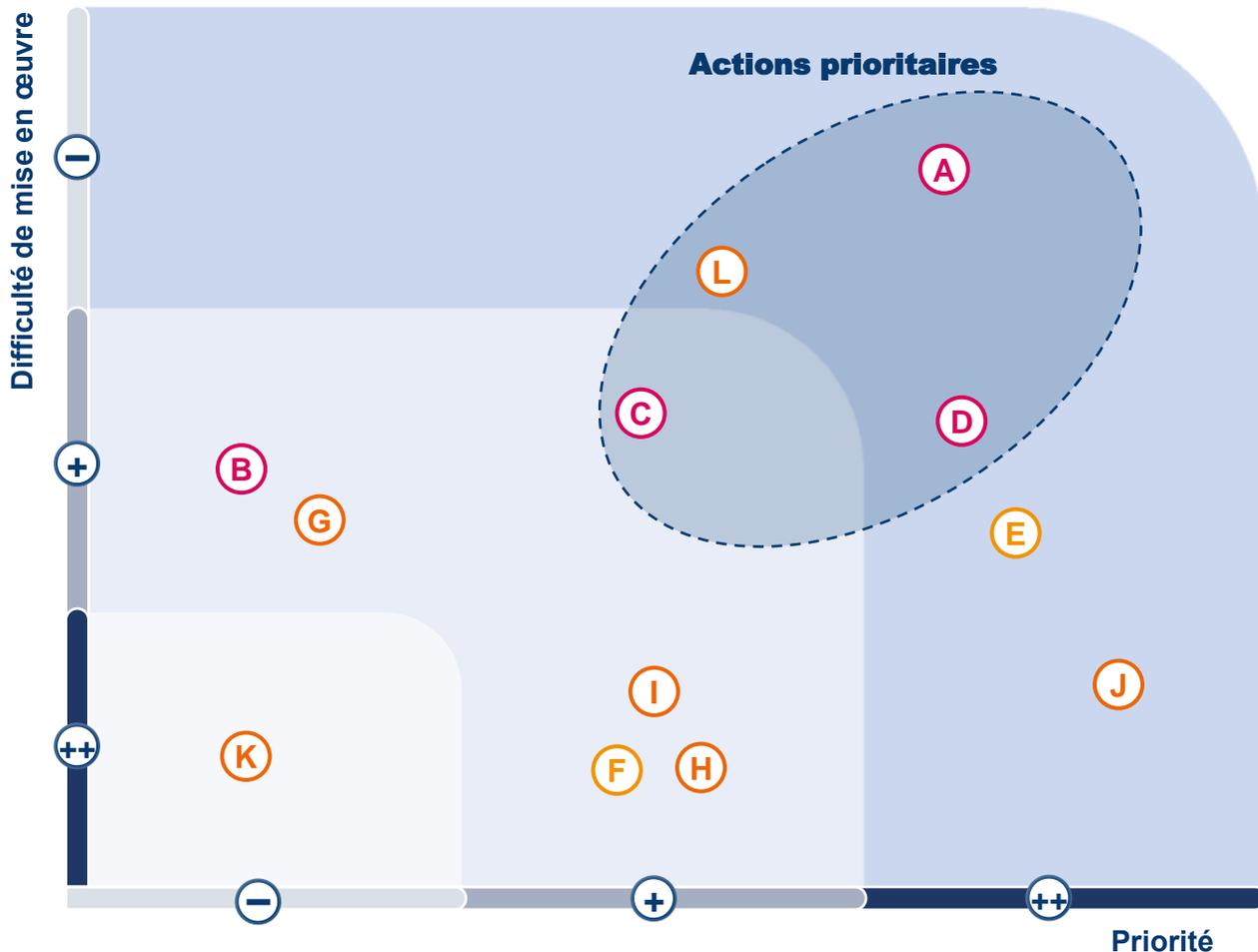
Faire connaître les métiers de la branche, leurs évolutions	<b>A</b>	Renforcer la communication sur les métiers de la branche, l'amélioration des conditions de travail (baisse des TMS notamment) pour pallier les difficultés de recrutement
	<b>B</b>	Faire apparaître les métiers émergents dans les référentiels métiers et mettre à jour les compétences des métiers en forte évolution
	<b>C</b>	Communiquer sur le <i>Made in France</i> et la dimension patrimoniale des savoir-faire de la branche pour attirer les 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, <i>benchmarker</i> les salaires et renforcer l'accompagnement des entreprises de la branche dans leur démarche de GEPP / GPEC
	<b>F</b>	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 vers des territoires peu attractifs ou au plein-emploi
Adapter l'offre de formation	<b>G</b>	Proposer la certification CléA numérique à l'ensemble des salariés
	<b>H</b>	Promouvoir et participer à l'intégration des enjeux de transition écologique, du numérique et de management 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, cybersécurité, analyse de données...)
	<b>J</b>	Développer la formation initiale, notamment via les FCIL, pour répondre aux besoins spécifiques des territoires connaissant des tensions particulières
	<b>K</b>	Développer le <i>mentorat inversé</i> pour répondre aux problématiques de transmission des savoir faire, au vieillissement de la pyramide des âges et à la formation des salariés déjà en poste
	<b>L</b>	Continuer à promouvoir l'AFEST pour transmettre les savoir-faire manuels de la branche tout en limitant les interruptions de production



# Recommandations et actions prioritaires pour la branche Chaussure et articles chaussants



## Synthèse des préconisations par difficulté x priorité



## Préconisations retenues pour la branche

Faire connaître les métiers de la branche, leurs évolutions

- A** Renforcer la communication sur les métiers de la branche pour les faire connaître et pallier aux difficultés de recrutement
- B** Faire apparaître les métiers émergents dans les référentiels métiers et mettre à jour les compétences des métiers en forte évolution
- C** Communiquer sur les enjeux du *Made in France* et ses aspects positifs, la dimension patrimoniale des savoir-faire pour attirer des profils
- D** Renforcer la communication sur les parcours de carrière envisageables au sein des entreprises de la branche (et en mobilité) pour attirer des profils

Structurer des démarches de branche

- E** Se doter d'outils de suivi des RH au niveau branche pour mieux piloter les évolutions de la pyramide des âges, des salaires, anticiper les difficultés liées à la transmission des savoir faire et renforcer l'accompagnement des entreprises de la branche dans leur démarche de GEPP / GPEC
- F** Soutenir des démarches d'accompagnement territorial (accompagnement du conjoint, aide au logement...), en partenariat éventuel avec d'autres branches et d'autres organismes (CCI, Pôle emploi...), pour attirer les profils dans les territoires moins attractifs

Adapter l'offre de formation

- G** Proposer la certification CléA numérique à l'ensemble des salariés
- H** Promouvoir et participer à l'intégration des enjeux de transition écologique, du numérique et de management dans l'ensemble des formations initiales
- I** Proposer des modules de formation spécifiques aux compétences émergentes en formation continue (ACV, éco-conception, connaissance des enjeux environnementaux, cybersécurité, analyse de données...)
- J** Développer la formation initiale, notamment via les FCIL, pour répondre aux besoins spécifiques des territoires connaissant des tensions particulières
- K** Etudier la faisabilité du *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



# 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)	Structure de l'interlocuteur	Branche(s) concernée(s)
Centre technique		Fédération	
Fédération		Entreprise	
Fédération		Fédération	
Fédération		Fédération	
Expert		Fédération	
Organisme de formation		Organisme de formation	
Fédération		Entreprise	
Entreprise		Entreprise	
Entreprise		Fédération	
Entreprise		Organisme de formation	
Expert		Entreprise	
Expert		Fédération	
Fédération		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	
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 "l'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'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 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.	<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 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 croit fortement. Les technologies numériques et l'optimisation des chaînes logistiques permettent aux entreprises de produire à la demande, des produits adaptés aux mensurations et aux attentes de leur clientèle dans des délais courts et sans surcoûts significatifs.	<u>Statu quo</u>	



**Retour au...**  
**Monde d'avant**



# Scénario orange (1/4)

## Un retour... au monde d'avant

Facteur d'impact	H1	H2	H3	H4
<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'accélère au détriment de la valeur produit. La réglementation peine à lutter contre la contrefaçon, les produits contrefaits sont de plus en plus difficiles à identifier.	<u>Exigence de traçabilité</u> : les parties prenantes et les donneurs d'ordre sont de plus en plus exigeants en matière de la traçabilité. Les plateformes communes et la blockchain se développent, la contrefaçon recule significativement. Des enjeux de cybersécurité émergent.	<u>Exigence de traçabilité difficile à satisfaire</u> : les parties prenantes et les donneurs d'ordre sont de plus en plus exigeants en matière de la traçabilité. Les entreprises peinent toutefois à mettre en place des solutions adaptées (difficulté d'accès aux data et à la technologie, compétences manquantes...).	<u>Statu quo</u>
<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>	



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