

# Industries de l'art de vivre et création d'emplois

La France est reconnue pour ses atouts favorisant le développement d'industries de l'art de vivre. Mais cela n'est pas pour autant une garantie de succès. Il faut, pour réussir, compter sur la durée et sur l'excellence de ses produits ou services, mais aussi mener un effort intense d'internationalisation. En suivant ce fil conducteur, le maroquinier Camille Fournet vient de créer 50 emplois sur son site principal dans l'Aisne, une région industriellement sinistrée. *In fine*, la force de la marque est le gage de la pérennité de ses emplois, et même de leur croissance. Mais derrière de magnifiques leaders, notre économie manque, dans ce secteur comme dans d'autres, de bataillons de PME à fort potentiel de croissance.

Par Jean-Luc DÉCHERY\*

**P**eu de pays (l'Italie mise à part) ont comme la France une corbeille d'atouts aussi bien garnie pour développer les industries de l'art de vivre : une histoire, notamment architecturale et muséale, une géographie et un climat accueillants et variés, des savoir-faire conservés et une créativité reconnue. Mais appartenir à ce périmètre d'activité n'est pas pour autant un gage de réussite ! Les échecs comme les succès existent, tant pour une activité prise dans sa globalité que pour une entreprise en particulier. On peut évoquer, dans la filière cuir, le déclin prononcé en France des effectifs de la chaussure ou de la ganterie : à Millau (une des trois régions traditionnelles de cette activité), on est passé de 15 000 personnes employées dans les années 1950 à environ 100 personnes aujourd'hui. Mais cela vaut aussi pour l'horlogerie dont les dernières entreprises de Franche-Comté, qui sont plutôt des sous-traitants, ne survi-

vent qu'à l'ombre de l'industrie horlogère suisse, ou encore pour les arts de la table. Durant la dernière décennie, les entreprises classiquement regroupées sous le libellé « textile-habillement-cuir » ont vu leurs effectifs diminuer de moitié !

À l'inverse, des succès sont observés dans le tourisme, l'hôtellerie ou les manifestations culturelles, mais, également, dans la maroquinerie, la seule activité de la filière cuir à avoir connu en France une croissance de ses effectifs, ou encore dans la cosmétique ou la joaillerie. Quelques marques françaises exercent un *leadership* mondial dans leur secteur. Elles consolident, de ce fait, leurs activités, et donc leurs effectifs, en France. Nous citerons Louis Vuitton et Hermès (dans la maroquinerie), L'Oréal (dans les cosmétiques), Cartier (dans la joaillerie et l'horlogerie), Chanel (dans la haute couture)...

Camille Fournet, qui est une entreprise de maroquinerie spécialisée historiquement dans les bracelets de montres de luxe, a pu s'inscrire dans une dynamique de croissance qui n'avait rien d'acquis d'avance.

\* Président-directeur général de la maison Camille Fournet.



© Coll. Part

« Camille Fournet est une entreprise de maroquinerie spécialisée historiquement dans les bracelets de montres de luxe ». Un bracelet-montre fabriqué par la société Camille Fournet.

Alors que son territoire, dans l'Aisne, subissait de graves revers économiques (avec notamment les fermetures de Nexans et d'Atochem) conduisant à un taux de chômage supérieur à 15 %, Camille Fournet a régulièrement augmenté ses effectifs depuis trente ans.

De 1990 à 2012, la population du bassin d'emploi de Chauny/Tergnier/La Fère est passée de 45 000 habitants à 47 000, et les effectifs employés dans l'industrie ont chuté de 5 000 à 1 200 personnes. Parallèlement, les effectifs mondiaux de l'entreprise Camille Fournet ont cru de 60 à 130 en l'espace de dix ans (de 1984 à 1994) et devraient atteindre les 300 en 2014. Parmi ceux-ci, 250 seront localisés en France, dont 210 à Tergnier.

Quelle expérience et quelle vision d'entrepreneur ai-je pu apporter ? Et sur quels atouts l'entreprise que je dirige a-t-elle pu compter pour se développer ainsi ? Rien ne me prédisposait à conduire ce développement, après dix années d'activité au sein du ministère des Finances, si ce n'est une culture familiale d'entrepreneuriat héritée d'un grand-père maternel propriétaire de l'une des dernières usines françaises de jumelles, et d'un père banquier ayant accompagné quelques-uns des plus grands capitaines d'industrie des Trente Glorieuses (Francis Bouygues, les frères Defforey de Carrefour, Mérieux,...). La responsabilité entrepreneuriale, dont on peut déplorer qu'elle soit insuffisamment partagée et reconnue en France, est

avant tout une obsession à trouver des chemins de croissance, loin des débats usuels sur les pourquoi et les comment de la réussite de l'entreprise. Il y faut beaucoup de constance, et aussi un peu de chance.

Trois priorités fondamentales pour l'entreprise ont été fixées :

- la qualité de la relation avec les grandes marques horlogères de luxe,
- une nouvelle approche du marché du bracelet-montre de remplacement,
- et l'essor de la marque de maroquinerie.

#### NOTRE PARTENARIAT AVEC LES MARQUES HORLOGÈRES DE LUXE

Pour l'entreprise Camille Fournet, reprise en 1994, le risque principal était la banalisation de son produit et donc la tentation de la délocalisation. Le temps de fabrication d'un bracelet était de vingt minutes, et la production était très artisanale. À cette époque, il y avait peu de barrières à l'entrée sur le marché, et les marques horlogères accordaient peu d'importance à ce composant (la culture horlogère s'intéressait à la « tête de montre », qui abrite le mouvement mécanique, et non au bracelet). Plusieurs fabricants de bracelets bas de gamme sont venus se positionner sur le segment du luxe, caractérisé avant tout, à l'époque, par l'utilisa-

tion de matières précieuses, telles que le cuir d'alligator de Louisiane.

Heureusement, l'industrie horlogère de luxe (suisse, par définition) a considérablement progressé en matière d'innovation et de qualité, entraînant à sa suite tous ses sous-traitants. Le temps nécessaire à la fabrication des bracelets a triplé au cours de la dernière décennie et leur intégration aux boîtiers des montres est devenue plus complexe, avec un recours croissant à des inserts en métal ou en plastique. Cette petite pièce de maroquinerie est aujourd'hui un accessoire au diapason, sur le plan qualitatif, des plus belles montres de précision connues sous le nom de « garde-temps ». Cette attention portée au bracelet nécessite une grande proximité avec les manufactures horlogères et une grande réactivité, créant ainsi un avantage indéniable au bénéfice des sites de production français et suisses par rapport à une fabrication délocalisée. Aujourd'hui, la série de fabrication moyenne est de l'ordre de 50 pièces (contre 500 pièces en 1994), l'intégration informatique avec les marques est plus prononcée et, autre atout, la langue française reste celle de l'horlogerie. La pérennité de notre partenariat avec les marques horlogères en est ressortie renforcée. Mieux, l'entreprise Camille Fournet s'est ins-



© Coll. Part

« L'entreprise Camille Fournet s'est inspirée de l'organisation industrielle des marques horlogères en adoptant la *lean production* en 2013, dans une symbiose originale de la « main de l'artisan » (son savoir-faire) et de l'informatique ». Opératrice sauvegardant des informations sur ordinateur, usine de Tergnier (Aisne), 2013.

pirée de l'organisation industrielle des marques horlogères en adoptant la *lean production* en 2013, dans une symbiose originale de la « main de l'artisan » (son savoir-faire) et de l'informatique.

## L'ORGANISATION NOUVELLE DU MARCHÉ DES BRACELETS DE REMPLACEMENT

Parallèlement, Camille Fournet a anticipé l'importance du service après-vente dans l'industrie horlogère. Dans les années 1990, c'était les marques horlogères qui géraient les bracelets de remplacement et les expédiaient dans le monde entier à partir de leurs manufactures en Suisse. Camille Fournet a alors proposé de gérer entièrement ce service en raccourcissant considérablement les délais pour le client final, ce qui exige d'avoir :

- une bonne connaissance de tous les modèles de montre,
- une capacité à fabriquer les bracelets à l'unité, chaque commande remontant des points de vente étant différente des autres,
- une informatique permettant de suivre l'extrême diversité des commandes,
- une logistique intégrant le traitement des « Cites », ces documents douaniers exigés pour l'importation de cuirs provenant d'espèces protégées par la convention de Washington (Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction, signée le 3 mars 1973),
- un réseau de huit filiales commerciales implantées dans les grands marchés pour conseiller les filiales géographiques des marques horlogères et les détaillants, et suivre leurs commandes.

En 2013, ce marché représente 60 % du chiffre d'affaires de Camille Fournet, et il ne peut que se développer en raison de la croissance du parc horloger installé.

## L'ESSOR DE LA MARQUE CAMILLE FOURNET

Enfin, plus récemment, Camille Fournet a entrepris de devenir une marque de maroquinerie de luxe.

Sa distribution est assurée par des boutiques (à Paris et à Beijing) et des *corners* dans des grands magasins (huit au Japon, un à Macao et un à Paris). L'effectif dédié à la fabrication de ces produits est déjà de 30 personnes, qui ont été formées en interne. L'entreprise est autonome pour ses créations et sa fabrication, et la marque restera influencée par son positionnement entre l'horlogerie et la maroquinerie.

Les créations d'emplois futurs se feront au rythme du succès commercial et de l'acquisition d'une notoriété internationale. Quelles en seront les clés ?



Pour répondre à cette question, nous examinerons les atouts de l'industrie du luxe, expression quasi synonyme de l'industrie de l'art de vivre. Cette industrie ne répond pas à des besoins, mais sollicite le désir. Elle ne va pas rechercher une demande : elle propose une offre de produits ou de services. Pour séduire et croître, elle jouera sur son image, sur l'excellence de ses produits et sur un déploiement à l'international.

Pour son image, une entreprise du luxe doit avoir une histoire, ce qui la conduit à compter avec la durée. La cohérence de la marque et son identité sont des priorités, sinon on construit sur du sable. Pour ceux ou celles qui ont travaillé au sein d'une marque de luxe, la nécessité d'avoir un style ou une esthétique restant cohérents dans le temps est une évidence. Un designer travaillera sans relâche un motif « icône », un service *marketing* se référera aux archives du fondateur, un directeur industriel veillera à la transmission des savoir-faire. Cette fidélité aux origines de la marque sera le gage de son développement futur. Cette histoire peut être celle des fondateurs, qu'ils aient vécu au XX<sup>e</sup> siècle ou au XIX<sup>e</sup> siècle, voire même avant. Elle peut aussi être celle d'un créateur qui réinvente la marque comme un John Galliano (chez Christian Dior) ou un Karl Lagerfeld (chez Chanel). Ou les deux en même temps. Et elle est assurément celle d'un univers de marque, brillamment illustré, par exemple, par le souci chez Hermès de cultiver le geste artisanal. L'histoire de Camille Fournet est, quant à elle, liée à l'horlogerie.

L'excellence des produits des entreprises du luxe est en second lieu l'indispensable contrepartie de prix élevés. Les entreprises du luxe prêteront une grande attention non seulement à la qualité intrinsèque de leurs produits, mais également à leur environnement, et donc aux mouvements de société à l'échelle mondiale. Elles se sont affranchies depuis longtemps de normes ou de critères de qualité définis collectivement pour se fixer à elles-mêmes des règles de conduite encore plus exigeantes, par exemple en matière de développement durable. Justifiés par une qualité rigoureuse, les prix élevés permettront une fabrication française en dépit des coûts salariaux élevés que l'on connaît dans notre pays.

Enfin, l'étonnante internationalisation de ces marques au cours des vingt dernières années est le résultat de la prise en compte du fort enrichissement des personnes dans de nombreux pays et de l'explosion des déplacements pour motifs professionnels ou personnels. Dans le cadre d'une gestion avisée, toute une ribambelle de marques de luxe est représentée dans les plus belles avenues du monde (à Ginza ou sur Omotesando, à Tokyo, Madison ou la 5<sup>e</sup> Avenue à New-York, l'avenue Montaigne ou la rue Saint-Honoré à Paris, etc.). Mais ces implantations très onéreuses ne sont pas seulement l'apanage des plus grands noms : on citera par exemple la présence de PME comme Louboutin pour la chaussure, Goyard pour la

malletterie-marroquinerie, Pierre Hermé ou Ladurée pour la gastronomie, L'Occitane pour la cosmétique...

Les entreprises du luxe se nourrissent du patrimoine et du savoir-faire existant dans leur pays d'origine. Les plus fortes d'entre elles sont devenues des symboles de réussite. Leurs effets bénéfiques sur l'emploi sont avérés. De surcroît, ces marques ont l'avantage de créer de nombreux emplois indirects dans les services en raison notamment des budgets importants qu'elles consacrent à leur communication. Ces budgets, qui représentent souvent 20 ou 25 % du chiffre d'affaires de ces entreprises, créent de nombreux emplois dans les différents métiers de la création et de la communication.

On s'attardera sur l'industrie horlogère suisse, remarquable exemple de constance dans le développement et de synergie collective, au point que des marques de luxe d'origine non horlogère s'obligent à fabriquer leurs propres montres en Suisse. Le fait que cette industrie exporte aujourd'hui pour près de 20 milliards d'euros après avoir failli disparaître totalement à la fin des années 1970, avec l'arrivée des montres à quartz, doit être source de réflexion !

Aujourd'hui, les manufactures horlogères suisses de plus de 1 000 personnes sont nombreuses, et ces marques prestigieuses ont consolidé leurs filières amont de fournisseurs et entraîné leurs collaborateurs vers des défis techniques (nouveaux matériaux, complications, arts décoratifs) pour le plus grand plaisir des clients. Une industrialisation à la pointe de la modernité s'allie ainsi à une passion pour le produit, surtout en ce qui concerne les montres à mouvement mécanique, qui représentent (en valeur) 75 % des exportations suisses de montres. Et si chaque marque entretient sa clientèle de passionnés, l'industrie suisse exerce collectivement un quasi-monopole mondial dans l'horlogerie de luxe. Quel gage de pérennité pour les emplois existants et quelles promesses de croissance, au fur et à mesure de l'arrivée de ces nouveaux clients des montres de luxe que sont les consommateurs des pays émergents !

En France, dans la marroquinerie, les leaders consolident leurs sites et entraînent avec eux de nombreux sous-traitants. Dans ce secteur, Louis Vuitton et Hermès représentent environ 70 % des effectifs en France, avec pour chacun plus d'une dizaine de sites propres et de nombreux sous-traitants. Les annonces d'ouvertures de sites nouveaux pour faire face à une demande croissante sont régulières et concernent parfois des zones isolées.

Mais tout ne se résume pas à ces fleurons. Il serait même dangereux de ne plus voir que ces seuls leaders. Dans le luxe, la concentration des entreprises en France fait écho à celle de pans entiers de notre économie. Certes, les entreprises du CAC 40 sont souvent des leaders mondiaux, mais où sont les bataillons qui devraient suivre ? Où sont ces centaines de PME





© Coll. Part

« Plus récemment, Camille Fournet a entrepris de devenir une marque de maroquinerie de luxe. Sa distribution est assurée par des boutiques (à Paris et à Beijing) et des corners dans des grands magasins (huit au Japon, un à Macao et un à Paris) ». Boutique Camille Fournet à Parkviewgreen, Chaoyang, Beijing (Chine).

moyennes ou grosses, comme celles que l'on trouve en Allemagne ou, dans les industries de l'art de vivre et du luxe, en Italie ? Le bilan en termes d'emplois et de solde du commerce extérieur est meilleur dans ces deux pays voisins qu'en France. C'est de la concurrence, de l'émulation et de la constitution de *clusters* (telle la *Watch Valley*, en Suisse, les industries du cuir à Florence et ses environs ou la *Cosmetic Valley* en France) que viendront les initiatives, les champions de demain et les créations d'emplois.

Nombreuses sont les raisons d'espérer. Les industries de l'art de vivre bénéficient en France de l'aura dont dispose notre pays dans ce domaine, d'une grande diversité d'activités, de savoir-faire spécifiques et de possibilités de réussite à petite échelle. De quoi susciter des vocations d'entrepreneurs et des projets qui feront les bataillons de demain, à condition de se souvenir qu'il faut compter avec la durée et la constance. Camille Fournet, entreprise de maroquinerie historiquement spécialisée dans le bracelet de montre pour l'horlogerie de luxe, devient aujourd'hui une marque de maroquinerie de luxe. Elle élargit sa palette de savoir-faire (par exemple avec la reprise, en 2013, de l'un des derniers gantiers de Millau, Lavabre Cadet).

Elle est un exemple de maturation progressive, depuis vingt ans, avec ses conséquences positives en termes d'emplois.

Il reste encore des entreprises françaises qui pourraient être l'amorce d'un tel développement, vers une forte identité de marque et une internationalisation. On pense à ce que pourraient devenir un Repetto (chaussures de danse), un Lejaby (lingerie), un Marc Rozier (soie) ou d'autres encore, dans un cercle vertueux de croissance à l'international !

Pour favoriser des projets créateurs d'emplois, de futures PME de croissance, pourquoi maintenir le boulet que sont les charges sociales actuelles ? Chez Camille Fournet, le poids des charges sociales par rapport aux salaires bruts a augmenté de 10 points au cours des dix dernières années ! Quel aveuglement que de faire peser toutes ces charges collectives sur l'emploi ! Que l'on ne s'étonne pas, dès lors, d'avoir si peu de PME employant entre 50 et 500 personnes dans les industries de l'art de vivre. En dessous du seuil de 50 personnes, l'entreprise est plus artisanale, plus souple et plus adaptable. Au-delà des 500, elle a en général déjà fait ses preuves sur le marché mondial et peut « encaisser » ces charges plus facilement. Mais





JEAN-LUC DÉCHERY

© Coll. Part

« Les effectifs mondiaux de l'entreprise Camille Fournet ont cru de 60 à 130 en l'espace de dix ans (de 1984 à 1994) et devraient atteindre les 300 en 2014. Parmi ceux-ci, 250 seront localisés en France, dont 210 à Tergnier ». Extension de la manufacture Camille Fournet de Tergnier (Aisne), réalisée en 2012.

entre ces deux limites, le poids des charges sociales crée une véritable zone de dépression. Elles diminuent les capacités d'investissement (si les charges sociales avaient augmenté au même rythme que les salaires depuis dix ans, et non davantage, l'économie pour Camille Fournet aurait été d'un million d'euros chaque année). Il faudra s'interroger enfin, à rebours

de notre soif d'égalitarisme républicain ou des règles de concurrence européennes, sur l'opportunité de cibler les réductions de charges sur les PME de croissance, dans les industries de l'art de vivre comme dans les autres secteurs. Pourquoi, dès lors, ne pas autoriser des contrats d'objectifs prévoyant des réductions de charges en cas de créations d'emplois ?

