Paris -
Île de France
Capitale
Économique

MODE

Former pour durer : les défis des écoles de mode aujourd'hui

Rencontre avec...

Bruno Bénédic

Directeur de Mod'Spe Paris

© MOD'SPE



FORMER POUR DURER : LES DÉFIS DES ÉCOLES DE MODE AUJOURD'HUI

ENTRETIEN AVEC BRUNO BÉNÉDIC

Directeur de MOD'SPE Paris

« Entre le rêve et la réalité, il faut passer par la réalité. »

Propos recueillis par Chloë Voisin-Bormuth et Louise Limare.

Paris continue de faire rêver la mode. Mais derrière les défilés, les grandes maisons et les jeunes créateurs se trouve une filière qui doit recruter. Entrer dans une école de mode, c'est souvent aujourd'hui entrer avec un rêve. Devenir styliste, créer sa marque, travailler pour une grande maison. Mais derrière les métiers les plus visibles, il y a toute une industrie qui doit concevoir, fabriquer, sourcer, commercialiser et vendre - et dont les besoins évoluent rapidement.

Créée il y a plus de trente ans à l'initiative de la Fédération du Prêt-à-Porter Féminin, MOD'SPE s'est d'abord développée autour des métiers alors émergents du marketing, de la commercialisation et du management de la mode, avant d'élargir son champ à la communication et à la création.

À la tête d'une école volontairement petite et historiquement très proche des entreprises, Bruno Bénédic revendique une conception exigeante de la formation : ne pas casser le rêve qui attire les étudiants vers la mode, mais ne jamais leur dissimuler la réalité des métiers. Avec une interrogation en filigrane : forme-t-on aujourd'hui les professionnels dont la mode aura réellement besoin demain ?

MOD'SPE est une petite école dans le paysage parisien des écoles de mode. Qu'est-ce qui vous distingue ?

Bruno Bénédic (BB) : Nous sommes une école à taille humaine, nous avons autour de 300 étudiants, et avons toujours cultivé une certaine discrétion. C'est aussi un choix : nous avons privilégié les moyens consacrés directement à la formation - le matériel, les machines, les équipements techniques, la qualité des intervenants - plutôt qu'une communication très importante.

Nous sommes là depuis plus de trente ans ; si nous avons trouvé notre place dans un univers aussi concurrentiel, c'est aussi parce que nous avons construit une vraie légitimité auprès des entreprises.

Mod'Spé est d'ailleurs née d'un besoin très concret de la filière. À l'époque, les métiers de la mode ne se limitaient déjà plus à la création ou à la fabrication : apparaissaient des fonctions de marketing, de merchandising, de commercialisation, des métiers de cadres intermédiaires qu'il fallait former. C'est sur ces besoins que l'école s'est construite.

Aujourd'hui, nous couvrons un spectre plus large, jusqu'à la création, mais cette proximité avec l'entreprise et avec la réalité des métiers reste notre ADN.

Il y a aujourd'hui beaucoup d'écoles de mode à Paris. Trop ?

BB : Je ne pense pas que ce soit à moi de dire s'il y a trop d'écoles. Il faut poser la question aux employeurs. **Chaque école a son savoir-faire et ses domaines d'excellence** : certaines sont très fortes sur la couture ou le modélisme, d'autres sur la création, d'autres sur le marketing ou le management. Les entreprises savent assez bien où aller chercher les profils dont elles ont besoin.

Nous sommes évidemment concurrents, mais le monde des écoles de mode est finalement assez petit : nous nous connaissons tous. La Fédération du Prêt-à-Porter Féminin a d'ailleurs réuni les écoles lors d'un séminaire pour réfléchir à ce que nous pouvions porter ensemble. L'enjeu est de réussir à faire émerger une stratégie commune sur certains sujets et à avoir davantage de poids auprès des pouvoirs publics pour défendre la formation et les besoins de la filière.

C'est d'autant plus important que **plusieurs fragilités se profilent**. La baisse démographique va réduire le nombre d'étudiants dans les années qui viennent. Et quand il y aura moins d'étudiants pour autant d'écoles, le risque sera de vouloir abaisser les exigences pour remplir les promotions. C'est précisément l'inverse qu'il faut faire : préserver la qualité des formations.

Vous dites que votre culture d'école est très liée aux entreprises. Jusqu'où doit aller cette relation ?

BB : Les entreprises sont pour nous un interlocuteur essentiel : nous devons former des étudiants capables d'occuper un poste, puis de progresser. Si nos diplômés ne correspondent pas aux besoins des entreprises, à terme, l'école n'aura plus de raison d'être.

Cela ne signifie pas qu'il faut fabriquer exactement le profil demandé par une entreprise à un instant donné.



Mais il faut comprendre ce dont les entreprises ont besoin, les compétences qu'elles recherchent, les métiers qui montent ou qui déclinent. **Notre rôle est aussi de préparer les étudiants à ce qui va arriver, pas uniquement à ce qui existe aujourd'hui.**

Pourtant, un étudiant ne choisit pas forcément une école de mode pour répondre aux besoins d'un industriel. Il vient souvent avec un rêve…

BB : Bien sûr. Et c'est toute la difficulté.

Ils arrivent souvent en disant : je veux être styliste, je veux être directeur artistique, je veux créer ma marque. C'est normal. C'est ce qui les fait venir.

Mais la création pure représente très peu de postes. On ne devient pas créateur simplement parce qu'on sort d'une école. À l'école, on apprend le B.A.-BA, les bases, les règles, la technique. La création se construit ensuite avec l'expérience, la culture, la connaissance du produit et du marché.

À côté de cela, vous avez énormément de métiers indispensables : chef de produit, modéliste, développeur produit, acheteur, vente, merchandising, commercialisation, animateur de communication digitale, responsable events… Il faut donc amener progressivement les étudiants à regarder aussi ces métiers.

Entre le rêve et la réalité, il faut passer par la réalité.

Est-ce finalement le grand dilemme d'une école de mode : réaliser les aspirations des étudiants ou répondre aux besoins des entreprises ?

BB : On se trouve toujours entre les deux.

Vous pouvez avoir quelqu'un d'extraordinairement créatif et vous demander : très bien, mais qui va lui tendre la main ? Comment cette créativité devient-elle une carrière ?

À l'inverse, il ne s'agit pas non plus de réduire un étudiant à une fiche de poste. Il faut lui donner suffisamment de savoir-faire, de savoir-être et de largeur de vue pour qu'il puisse évoluer.

Ma mission, je la formule assez simplement : c'est de leur assurer un boulot. Mon engagement envers eux, c'est qu'à la fin de leurs études, s'ils ont travaillé correctement, ils puissent trouver leur place. Ils ne viennent pas acquérir un savoir qui ne vaudra rien ensuite. Il faut pouvoir en tirer un métier… et un salaire.

C'est une conception assez exigeante de l'école…

BB : Oui, parce qu'apprendre suppose du travail. Il y a des résultats, des évaluations, des épreuves, des efforts. Une école n'est pas un centre aéré.

Nous avons autour de 10 à 12 % d'étudiants qui ne vont pas au bout de leurs deux premières années. C'est peu. Certains découvrent simplement qu'ils ne sont pas à leur place ou qu'ils n'avaient pas mesuré ce que demandait réellement la formation.

À l'inverse, **nos enquêtes d'insertion montrent qu'autour de 87 à 90 % de nos diplômés trouvent leur place dans le secteur dans les deux ans.** Et ce qui m'intéresse aussi, c'est ce qui se passe beaucoup plus tard. Je suis encore des étudiants que j'ai formés il y a vingt ou vingt-cinq ans et qui sont toujours dans le secteur de la mode. C'est cela, pour moi, une formation réussie : pas simplement décrocher un premier poste, mais pouvoir construire une carrière.





Vous insistez beaucoup sur la carrière longue. Est-ce parce que les étudiants ont parfois une vision trop étroite des métiers ?

BB : Oui, et notamment des métiers techniques. Un bon monteur, un bon coupeur-patronnier, un bon développeur produit qui sait réaliser une pièce, évaluer combien de temps prendra telle finition, comprendre comment faire évoluer un produit : cela a une valeur énorme.

Or beaucoup d'étudiants arrivent en voulant être créatifs. Mais « créatif », ce n'est pas en soi un métier. La créativité doit s'appuyer sur quelque chose.

La technique est essentielle parce qu'elle permet de comprendre comment une idée devient réellement un vêtement. Et plus largement, la polyvalence est fondamentale. Quelqu'un qui dispose d'un vrai savoir-faire et qui comprend en même temps le produit, les coûts, le marché et le client sera beaucoup plus solide dans la durée.

Pourtant, ce sont précisément ces métiers techniques qui ont du mal à attirer. Comment l'expliquez-vous ?

BB : Il y a une question de rémunération. Vous pouvez dire aux jeunes qu'un métier est passionnant et qu'il y a du travail ; si le salaire reste faible, l'attractivité ne suivra pas automatiquement.

Mais la rémunération n'explique pas tout. Les jeunes connaissent également mal l'ensemble des métiers qui composent la filière mode. Dans les salons d'orientation, ils arrivent souvent par le dessin, le stylisme, l'image qu'ils se font de la mode. Ils connaissent beaucoup moins la réalité du modélisme, du développement produit, de la production ou même de la vente.

Il faudrait probablement mieux valoriser ces savoir-faire dès le lycée, voire avant.

La mode cultive-t-elle aussi elle-même cette méconnaissance de ses métiers ?

BB : Oui, en partie. La mode reste un secteur assez secret. Les grandes maisons par exemple montrent énormément la création, les défilés, l'image de marque, mais beaucoup moins la réalité quotidienne des métiers qui permettent à toute cette industrie de fonctionner.

Cela entretient l'idée d'un univers très fermé, presque inaccessible, alors qu'en réalité il existe de nombreuses portes d'entrée. Les maisons commencent d'ailleurs à davantage montrer leurs métiers, avec des journées portes ouvertes comme celles de LVMH ou des initiatives comme Les De(ux) Mains du Luxe par le Comité Colbert[1]. C'est important, parce qu'un jeune de seize ans n'imagine pas forcément spontanément qu'il peut travailler demain dans un atelier, le développement produit, la vente ou le merchandising d'une grande maison.

C'est tout le paradoxe : **la mode fabrique une partie de son attractivité avec ce mystère, mais ce même mystère peut rendre ses métiers plus difficiles à identifier.** Il faut donc préserver ce qui fait rêver tout en montrant beaucoup mieux ce qu'il y a derrière le rêve.

[1] Voir notre entretien avec Bénédicte Épinay, Directrice générale du Comité Colbert dans *Les Cahiers de l'Attractivité #4 - Mode*.

L'alternance est-elle la meilleure manière de confronter les étudiants à cette réalité ?

BB : Pour moi, la meilleure formation, c'est l'entreprise. Et l'alternance est extrêmement importante parce qu'elle met réellement l'étudiant dans le bain. Il entend ce qui se dit, il voit comment l'entreprise fonctionne, comment les arbitrages se font, comment le marché évolue. Mais le modèle se fragilise.

Avec la baisse des aides, l'alternance coûte davantage aux entreprises. Certaines préfèrent revenir aux stages, qui sont plus souples. Et il existe une autre difficulté : certaines entreprises attendent de l'apprenti qu'il soit immédiatement très qualifié. Or un apprenti est justement là pour apprendre. Il ne faut pas confondre un poste à plein temps avec un poste de formation.

L'autre enjeu est de ne pas enfermer l'étudiant dans la manière de faire d'une seule entreprise. Il doit apprendre de l'entreprise, mais aussi conserver suffisamment de recul pour apporter autre chose, de nouvelles pratiques, de nouveaux points de vue.





Vous formez aujourd'hui des étudiants aux métiers qu'ils exerceront dans cinq ans. Mais comment distinguer une évolution de fond d'un besoin ponctuel des entreprises ?

BB : C'est précisément la difficulté. **Notre prospective passe d'abord par un dialogue permanent avec les entreprises.** Elles nous disent vers quels métiers elles se dirigent, où elles envisagent de produire demain, quelles compétences elles recherchent davantage ou au contraire moins qu'avant.

Mais leurs réponses ne sont pas toujours simples à interpréter. Un groupe français comme Beaumanoir et une maison internationale comme Louis Vuitton n'ont ni les mêmes marchés ni les mêmes besoins. Il faut donc essayer de comprendre ce qui relève d'une situation à deux ans et ce qui annonce réellement une transformation à cinq ans.

C'est cela qui peut nous conduire à renforcer certains enseignements : la RSE et la durabilité, l'international, l'anglais, les pratiques commerciales américaines, les nouvelles géographies de production ou aujourd'hui l'intelligence artificielle.

Dans la mode, l'exercice est particulièrement difficile parce que nous sommes sur des cycles très courts et très sensibles aux variations des coûts de production, des matières premières, du transport, de l'énergie ou de la demande. Il faut donc préparer les étudiants à ce qui vient sans prétendre savoir exactement à quoi ressemblera le secteur dans cinq ans.

La durabilité pourrait pourtant rebattre les cartes : si l'on produit moins, mieux et pour plus longtemps, cela pourrait redonner un avantage à la France ou à l'Europe face à la fast fashion. Est-ce réellement ce que vous observez, ou le prix reste-t-il trop déterminant ?

BB : La RSE et la durabilité ont évidemment pris une place beaucoup plus importante dans les entreprises, sous le coup des obligations réglementaires, mais aussi parce que la seconde main, la circularité, la gestion des stocks deviennent de vrais sujets de business.

Mais il ne faut pas confondre l'évolution des entreprises avec une rupture complète des comportements de consommation. Je ne vois pas aujourd'hui de changement de paradigme. La production de masse à bas coût continue à gagner énormément de marchés. Regardez les jeunes consommateurs : ils peuvent acheter un vêtement très bon marché, puis une pièce de seconde main d'une grande marque, puis autre chose. Il n'y a pas un modèle qui aurait remplacé l'autre.

Donc imaginer que le consommateur va mécaniquement acheter moins, plus cher et conserver beaucoup plus longtemps ses vêtements me paraît aujourd'hui assez optimiste. Il n'y a pas encore de modèle économique dominant qui aurait remplacé celui de la consommation à bas prix.

Donc l'idée que la fin de la fast fashion pourrait mécaniquement redonner un avantage compétitif à la France vous paraît excessive ?

BB : Oui. Parce que la question des coûts reste fondamentale. Le Made in France est un beau label, que la Fédération défend et que je défends volontiers. Mais il est très fragile.

Le paradoxe, c'est que les ateliers français existants sont souvent débordés. Il y a du travail. Mais cela ne se traduit pas par la création massive de nouveaux ateliers ni par une augmentation importante des capacités de production.

Les ateliers français sont souvent de petites structures, de vingt, trente ou cinquante personnes, qui travaillent déjà en flux très tendu. Les métiers sont très techniques, pas toujours suffisamment rémunérés pour attirer, et il y a peu de renouvellement.

Surtout, les écarts de coûts restent considérables. Produire en France n'a pas du tout la même équation économique que produire en Europe de l'Est ou en Asie. Pour une jeune marque, travailler en Roumanie ou en Bulgarie peut rester beaucoup plus réaliste.



La production française est-elle alors condamnée à rester concentrée sur le luxe ?

BB : C'est en tout cas là qu'elle fonctionne le mieux. Pour une maison comme Chanel, Dior ou Hermès, produire en France a une cohérence économique : les volumes sont relativement faibles, les prix très élevés et le savoir-faire français participe de la valeur du produit. Cette production est largement destinée à l'export.

Les grands groupes peuvent aussi ouvrir leurs propres ateliers. Mais cela ne crée pas nécessairement un tissu industriel capable de produire pour tout le monde. Une jeune marque est encore dans une autre situation.

Aujourd'hui, je vois plutôt un avenir assez statique sur ce point. Tant que les coûts resteront ce qu'ils sont et que certains métiers techniques resteront peu attractifs, il sera difficile de reconstruire une production française à grande échelle.

Dans ce contexte, l'international devient-il encore plus important pour les formations ?

BB : Oui. C'est une évolution majeure de nos métiers et de nos écoles. Il faut savoir s'adapter aux marchés américains, asiatiques, comprendre d'autres façons de distribuer, de vendre, de construire une marque.

Et ce que les entreprises cherchent à l'international, ce ne sont pas uniquement des créatifs. Elles veulent aussi des personnes qui savent faire du business, comprendre un marché, travailler sur le sourcing, décider où fabriquer, comment commercialiser.

Le marché américain, notamment, reste très attiré par la mode française. Nous travaillons donc à développer davantage nos liens internationaux.

Vos diplômés partent-ils beaucoup à l'étranger ?

BB : La majorité reste à Paris. Je dirais autour de 70 %. Ensuite, certains vont vers Londres, l'Italie, plus largement l'Europe, et quelques-uns vers les États-Unis.

L'Asie passe souvent par des entreprises françaises qui disposent elles-mêmes de bureaux commerciaux, de bureaux d'achat ou de structures locales.

Mais oui, les profils formés ici peuvent avoir une valeur particulière à l'étranger. **Être français dans la mode reste un plus. C'est un peu cliché, mais ça fonctionne.**

Et inversement, Paris continue-t-elle d'attirer ceux qui veulent apprendre la mode ?

BB : Très clairement. Et c'est peut-être même plus fort vu de l'étranger que vu de France. **Paris capitale de la mode, pour moi, c'est assez immuable.**

Il existe d'excellentes écoles à Tokyo, Shanghai, Pékin, Delhi. Pourtant, des étudiants viennent à Paris pour se perfectionner, comprendre la logique des marques, le commerce, la créativité, cette mixité culturelle très particulière.

Parce qu'ici encore, la mode ne fonctionne pas toute seule. On vient pour les vêtements, mais aussi pour la gastronomie, les musées, la culture, la nuit. Paris est une ville-monde de la mode. C'est une synthèse de tous ces éléments créatifs.

Et **la Fashion Week reste un moment de consécration** : des marques étrangères veulent défiler à Paris parce que cela les installe dans une autre dimension.





Pourtant, Paris peut aussi donner l'image d'une ville très patrimoniale, presque d'une « ville-musée ». N'y a-t-il pas un risque de vivre sur cet héritage ?

BB : Paris est une ville-musée. Mais est-ce forcément un problème ? Je n'en suis pas sûr. Ce caractère historique fait partie de ce que l'on vient chercher ici.

Dans la mode, Dior, Chanel et les grands labels captent évidemment une grande partie de l'attention. Mais derrière eux, il y a aussi un foisonnement de jeunes marques et de créateurs qui renouvellent la mode française. Et les grandes maisons elles-mêmes ne cessent de réinterpréter leur héritage.

Finalement, l'indicateur le plus simple est peut-être celui-ci : **les créateurs étrangers continuent de vouloir venir à Paris**. Ils pourraient choisir d'autres villes ; s'ils veulent être ici, c'est que Paris conserve quelque chose que les autres n'ont pas complètement.



Quel est selon vous l'enjeu le plus décisif pour la filière dans les années qui viennent ?

BB : La formation. Très clairement.

Et **la formation aux métiers de la mode dans leur ensemble** : les métiers techniques, créatifs, commerciaux, les métiers de la communication et du digital. C'est là que se joue une partie de l'avenir de la filière.

Il faut se demander si les formations proposées aujourd'hui répondent réellement aux besoins des entreprises, mais aussi si elles offrent aux étudiants des métiers solides pour les dix ans qui viennent. Est-ce qu'elles apportent de vraies solutions ? Est-ce qu'elles préparent à des carrières qui vont durer ?

Et il faut aller un peu plus loin : être capables d'anticiper les besoins que les entreprises vont rencontrer au fur et à mesure qu'elles évoluent, y compris ceux qu'elles n'ont pas encore identifiés elles-mêmes.

Paris-Île de France Capitale Économique (PCE) est le lab' de l'attractivité du Grand Paris.

Créé en 1991 par la CCI Paris Île-de-France avec une vingtaine de Grand Paris Makers® (grandes entreprises françaises) et soutenu par la Métropole du Grand Paris, PCE analyse les tendances et facteurs qui façonnent les métropoles attractives d'aujourd'hui et de demain. PCE identifie les enjeux et propose des solutions concrètes pour que le Grand Paris et ses acteurs anticipent les grandes transitions et affirment leurs rôles de leaders sur la scène internationale.

Son ambition est de **faire du Grand Paris le pionnier et le leader des transitions** en portant les propositions des acteurs économiques et des territoires au plus haut niveau.

PCE assure 3 missions centrales :

- veille prospective, benchmarking international sur les facteurs d'attractivité des villes globales ;
- organisation de groupes de travail portés par des acteurs économiques pour dégager des pistes d'action et mettre en œuvre des chantiers d'expérimentation dans le Grand Paris ;
- mise en valeur des savoir-faire de nos Grand Paris Makers® en organisant des conférences et des séminaires, en accueillant des délégations internationales et en organisant des *learning expeditions*.

Éditeur
Paris-Île de France Capitale Économique
2 place de la Bourse - 75002 Paris
contact@pce-idf.org

Directrice de la publication
Chloë Voisin-Bormuth
Rédactrice
Louise Limare
Communication
Louise Limare

© Tous droits réservés - 2026