



28

juillet 1998

« TEXTILE HABILLEMENT DISTRIBUTION » : UNE FILIÈRE PILOTÉE PAR L'AVAL

Depuis dix ans, l'emploi chute dans l'industrie de l'habillement notamment à cause de la baisse drastique des effectifs de fabrication. Sous l'effet conjoint de la concurrence internationale et de la baisse de la consommation, les entreprises ont changé leur organisation productive et adapté leurs produits. Les acteurs de la filière, industriels (fabricants), sous-traitants (façonniers) et distributeurs ont revu leur stratégie et changé leurs rôles respectifs. La création, la réactivité et l'organisation du travail sont les critères principaux qui commandent les stratégies des acteurs. Après la période des délocalisations, l'emploi évolue plus qualitativement. Cette réorganisation de la filière « textile habillement » en filière de flux est spécifique à la France, où le pilotage se fait désormais « par l'aval », c'est-à-dire par les distributeurs.

La filière « textile habillement » comporte à présent trois acteurs principaux : les fabricants, les distributeurs et les façonniers¹. L'emploi a subi de profondes mutations qui ont modifié sa configuration traditionnelle depuis les années soixante.



L'ESSOR D'UNE INDUSTRIE TRADITIONNELLE

Hier, indépendants les uns des autres, fabricants et distributeurs étaient cantonnés dans des tâches spécialisées : les uns créaient et fabriquaient des produits, les autres les vendaient.

L'essor de l'industrie du prêt à porter dans les années cinquante et soixante s'est faite selon ce schéma. Il conduisait à des rythmes longs de deux ans, entre la création des matières textile en amont, la confection et la vente en aval. La filière - au sens technique d'interdépendance entre le textile amont (filateurs, tisseurs, ennoblisseurs) et l'habillement aval (fabricants et

façonnières) - imposait une tutelle du premier sur le second.

L'apparition et le maintien d'entreprises de petite dimension s'expliquent par l'importance allouée traditionnellement à la sous-traitance. Sa démultiplication extrême résulte de la diversité des produits (parka, chemises...) et des matières (maille et chaîne et trame). Cette organisation décentralisée a été encouragée par les industriels eux-mêmes. Pour accompagner ce mouvement, ceux-ci ont fortement incité leurs techniciens et chefs d'atelier à se mettre à leur compte, en tant que façonnières : ils leur ont alloué des aides financières pour l'achat de matériels et assuré un flux régulier de commandes.

L'essor du prêt à porter a conduit à une recomposition géographique des emplois sur le territoire. L'Ouest est devenu un nouveau bassin d'emploi pour l'habillement, avec des créations massives de postes. Il s'agit d'emplois manuels dans la confection (coupe et piqûre). Ceux-ci sont occupés le plus souvent par des femmes dont la formation et la qualification sont faibles. Par contre, l'emploi régresse dans les régions traditionnelles (Est et Nord).



LA TRANSITION DES ANNÉES 1980

La décennie quatre-vingt bouleverse ce paysage. Tout d'abord, la stabilisation de l'activité met fin à l'industrialisation massive de la

période antérieure. Les études faites à Roanne et à Cholet (Rérat, Courault, 1992) montrent que le premier plan textile (1982-1984) a permis la relance des investissements et de la production. En favorisant la reprise de l'activité, ce plan eut pour effet de rapatrier, chez les fabricants, le travail donné précédemment aux sous-traitants locaux.

Face à la stagnation de la consommation qui survint alors, un mouvement général de baisse des prix s'enclencha, relayé par la pression exercée par la grande distribution (hypermarchés et vente par correspondance).

A ces deux tendances s'ajoutèrent les transformations de la distribution traditionnelle. Le commerce indépendant spécialisé, principal débouché jusqu'alors des fabricants, entama son déclin. Les industriels furent contraints de changer de stratégie. De leur côté, les distributeurs « grands donneurs d'ordre » expérimentèrent à ce moment de nouvelles formes de diffusion des produits pour s'affranchir des producteurs en amont. De nouvelles chaînes de distribution (Grandes Surfaces Spécialisées et autres formes de succursalisme) connurent un développement rapide et massif.

Quelles furent alors les effets sur l'emploi ? Au total, les industriels ont délocalisé une large partie de leur production (en Europe, puis en Afrique du Nord et en Asie), provoquant la mise au chômage d'une part élevée des effectifs employés à la fabrication. L'emploi dans la filière s'est réorganisé en conséquence. Les fabricants conservèrent la maîtrise des

aspects techniques liés à la mise au point des modèles et à la valorisation des produits. Les façonnières se recentrèrent sur les tâches liées à la fabrication.



LA NOUVELLE FILIÈRE

Une « nouvelle filière » s'est mise ainsi progressivement en place, sous l'influence de deux facteurs : la montée en puissance de la distribution ; la mondialisation des espaces d'activité, qui a été exceptionnellement rapide dans le cas de la France - une situation qui tranche notablement avec celle de ses voisins, l'Allemagne exceptée.

Parallèlement à l'ouverture internationale, les producteurs perdent leur pouvoir sur l'organisation générale du système.

La réorganisation s'appuie sur les synergies que les industriels (fabricants) et les distributeurs (vendeurs) établissent pour resserrer les délais, traditionnellement longs, entre la conception (matières et produits) et la vente. Chaque acteur module sa stratégie en dosant les trois critères suivants : la création, la réactivité et l'organisation du travail.

La *création* commande le renouvellement des produits. La *réactivité* permet de jouer sur le délai de réponse au marché. L'*organisation du travail*, quant à elle, mobilise l'ensemble des savoirs et qualifications de la main d'oeuvre.

Les industriels fabricants cherchent à renforcer leur

maîtrise du temps : ils se donnent les moyens de mieux valoriser leur création en développant leur distribution propre.

A l'inverse, les distributeurs s'efforcent d'accroître leur avantage en termes de *réactivité maximale* qui leur assure le contrôle final des ventes en renouvelant de façon continue les produits, suivant les tendances du moment.

Ces nouvelles stratégies rompent avec l'organisation passée. Les fabricants et leurs alliés traditionnels, les façonniers, sont obligés de s'adapter pour maintenir leur position : soit ils se lient à la distribution, comme l'ont fait depuis très longtemps les industriels anglais de l'habillement, soit ils distribuent eux-mêmes leurs propres produits.

De leur côté, les distributeurs, ont considérablement élargi leur emprise sur la filière en créant de nouveaux circuits de distribution. Ils recourent aux fabricants ou aux façonniers pour les savoir-faire et les compétences liés à la maîtrise technique du produit (achat des matières premières, conception, livraison...). Ils ont su trouver, dans la structure diversifiée des façonniers, des auxiliaires précieux pour la mise au point des produits et leur confection (*Lettre du CEE, n°54, 1998*).

Leur fractionnement en une multitude de petites entreprises est un atout incomparable pour réagir avec célérité aux demandes des donneurs d'ordre (industriels ou distributeurs).

La filière se réorganise ainsi autour d'une pluralité d'acteurs qui occupent des positions aux

antipodes de celles qu'ils détenaient auparavant (Parat, 1995, 1997).

Les transformations de l'emploi liées à l'institution de la nouvelle filière sont qualitatives (renforcement des spécialisations techniques). Le recentrage porte sur les fonctions liées à la création (postes de stylistes ...), à la commercialisation et à la logistique (suivi des flux d'information et de produit, de la conception à la vente). Certains emplois obéissent directement à l'internationalisation de la filière (contrôle des procédures et de la qualité, gestion des flux ...).



LE DÉVELOPPEMENT DES CHAÎNES DE DISTRIBUTION

Les nouvelles chaînes sont impulsées par des acteurs de la distribution issus de la vente par correspondance, du Sentier parisien... Leur apparition, à la fin des années 70, allait, en l'espace de dix ans bouleverser profondément le paysage.

Elles ont substitué la notion de *produit d'actualisation* à celle de produit de *collection*² afin de court-circuiter les délais longs de la filière traditionnelle. Le système de gestion des chaînes repose en effet sur le principe du renouvellement permanent de l'offre.

Ces chaînes ont massivement imposé la notion de distribution en flux tendus dans une activité où les vendeurs subissaient le poids des stocks et ne pouvaient que rarement utiliser

les réassorts en cours de saison. D'où les succès qu'elles ont rencontrés auprès des commerçants eux-mêmes, qui ont préféré opter pour cette nouvelle organisation (cas de la franchise³ et du succursalisme).

Les chaînes (PROMOD, CAMAÏEU ...) se sont très vite spécialisées dans les articles de la mode féminine (jeune, gamme moyenne ou basse, proposant de petites pièces comme les T-shirts), pour lesquels la diversité de choix est un atout prépondérant pour emporter la décision des clients (achats d'impulsion). Vingt ans après leur apparition, les chaînes drainent une part croissante de la distribution (32,8% en 1996 contre 16,7% en 1985), réduisant d'autant la part du commerce de détail (26,5% au lieu de 41%)⁴.

Les chaînes ont, dès leur origine, utilisé les critères de gestion des produits d'appel de la grande distribution. Elles ne produisent que ce qu'elles vendent. Disposant d'un suivi minutieux et permanent des ventes par magasin, elles ajustent le volume de fabrication aux ventes déjà réalisées pour chaque article. La pratique quasi systématique des tests de nouveaux produits, achetés au Sentier parisien ou élaborés par elles-mêmes, leur permet de relancer et varier en permanence leur offre de produits (Parat, 1997).



CONCLUSION

Par beaucoup d'aspects la nouvelle filière s'apparente en définitive à une *filière de flux*, dans laquelle les acteurs expérimentent malgré eux les

défis d'une organisation duale : s'y combinent les notions de *mode* (associant mode de court terme, assimilable à l'actualisation, et produits du cycle traditionnel en référence aux collections annuelles) et de *flux tendus* qui impliquent programmation et contrôle minutieux de séquences en perpétuel changement.

Si tous les cas de figures sont concevables, l'issue collective est provisoirement aux mains des distributeurs : ils ont renforcé l'avantage momentané que leur confère la maîtrise des

circuits de vente finale. Plus rien ne différencie, pour le public, l'enseigne d'un industriel de celle d'un distributeur (Lemaire et Philippe, «PME - Emploi», 1997).

Cette réorganisation de la filière est très spécifique à la France. La distribution est devenue leader dans la restructuration du secteur. La comparaison internationale montre qu'ailleurs le partage des rôles est beaucoup plus équilibré, comme aux Etats Unis et en Grande Bretagne, voire

inverse comme en Italie (Journées d'étude «PME - Emploi», 1997).

**Bruno Courault &
Elisabeth Parat**

NOTES

1. Sous traitants traditionnels de l'habillement, ils exécutent le travail de confection « à façon » et sont rémunérés au temps passé à couper et piquer les produits.
2. Les collections correspondent aux deux saisons : printemps-été et automne-hiver.
3. Dans la franchise, l'usage de l'enseigne est échangé contre redevance et respect d'un cahier des charges. Les commerçants sont indépendants. Dans le succursalisme, les vendeurs sont salariés.
4. Données du Centre Textile de Conjoncture et d'Observation Économique (CTCOE).

TABLEAU I
Évolution de la structure des emplois dans l'habillement

Catégories d'emploi en %	1987	1994
chefs d'entreprise	1,2	0,9
ETAM et employés	21,0	23,7
ouvriers	77,8	75,4
total	100,0	100,0

d'après INSEE, Enquête structure des emplois.

RÉFÉRENCES

Réat, Courault, 1992, *Les PME en milieu local*, Dossier de recherche du Centre d'études de l'emploi, n° 48.

Parat, 1995, «De l'intégration verticale amont aval à l'intégration aval amont. La filière Textile Habillement Distribution», *L'économie industrielle des stratégies d'entreprises*, Chevalier JM. (ed.) Ed. Montchrestien, Paris.

Parat, 1997, les stratégies de flexibilité adoptées par les protagonistes d'un secteur en crise : le cas de la filière Textile Habillement Distribution, thèse de doctorat de sciences économiques, Université Paris XIII, mai.

PME-Emploi, nouvelles approches, nouveaux enjeux, Journées d'étude DARES-CEE, novembre 1997. Communications de D. Bigarelli, B. Courault et E. Parat, P. Doeringer, M. Lemaire et J. Philippe, L. Oxborrow, P. Totterdill.

Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, 1998, *L'habillement*, Analyse chiffres clés, SESSI, Direction générale des stratégies industrielles.

TABLEAU II
L'évolution des effectifs de l'habillement en France (en milliers de personnes)

1970	368
1975	322
1980	256
1985	196
1990	157
1995	121
1996	115

Source : INSEE - séries Comptabilité Nationale.

CENTRE D'ETUDES DE L'EMPLOI

29, promenade Michel Simon
93166 Noisy-le-Grand Cedex
Téléphone : 01 45 92 68 00
Télécopie : 01 49 31 02 44
Mél : cee@cee.enpc.fr

Directeur de publication : A. Fouquet
Responsable édition et presse : A. Azouvi
Rédacteur en chef : J.-C. Barbier
Maquette : M. Ferré
Imprimerie : Louis-Jean
C.P.P.A.P. : 3070 ADEP
Dépôt légal : 628 - juillet 1998