

dossier
du centre d'études
et de recherches
sur les qualifications

DOSSIER

Création de produits nouveaux et industries de mode

**Le cas de l'habillement
et de la chaussure**

Janvier 1982

DOSSIER N° 31

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS (CEREQ)

9, rue Sextius-Michel, 75732 PARIS CEDEX 15 - Tél. : 575.62.63

Directeur : Valli (Paul-Pierre)

Le Centre d'études et de recherches sur les qualifications, institué par le titre III du décret n° 70-239 du 19 mars 1970, est un organisme public, placé auprès de l'Office national d'information sur les enseignements et les professions, dont disposent en commun le ministre de l'Education nationale, qui en assure la tutelle, le ministre du Travail et les ministres de l'Industrie et de l'Agriculture. Le Centre est également chargé d'apporter sa collaboration au Commissariat général du Plan, à la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action régionale, et au Comité interministériel de la Formation professionnelle et de la Promotion sociale.

Le CEREQ a pour mission de faire des études et de susciter des recherches tendant à améliorer la connaissance des activités professionnelles et de leur évolution. Il doit à cet effet :

- faire l'analyse des postes de travail et des métiers ;
- évaluer les transformations des qualifications dues à l'évolution des techniques ;
- étudier l'adaptation des formations et des méthodes d'enseignement en fonction des besoins constatés.

Ses programmes d'activités et de recherches sont soumis à une procédure d'approbation officielle et reçoivent une publicité nationale. Les Services d'information et d'orientation ainsi que les Services de l'emploi participent activement à leur réalisation dans les régions.

Le Centre effectue lui-même ses études ou bien les suscite auprès d'organismes publics ou privés. Dans tous les cas, il coordonne, exploite et diffuse les résultats.

Le Directeur du CEREQ est nommé par décret pris en Conseil des Ministres. Il est assisté dans son administration par un Conseil de Perfectionnement.

CONSEIL DE PERFECTIONNEMENT

HUIT MEMBRES DE DROIT

- Vimont (Claude), directeur de l'ONISEP, président.
- Pinet (Marcel), directeur général de la programmation et de la coordination, Ministère de l'Education nationale.
- Dasté (Pierre), directeur des affaires financières, Ministère de l'Education nationale.
- Gervais (Michel), directeur général de l'enseignement et de la recherche au Ministère de l'Agriculture.
- Boisson (Pierre), directeur général des stratégies industrielles, Ministère de l'Industrie.
- May (Michel), directeur général de l'Administration et de la Fonction publique.
- Salomon (Jean-Claude), directeur des affaires générales et financières au Ministère de l'Education nationale.
- Mignot (Gabriel), délégué à l'emploi au Ministère du Travail.

NEUF MEMBRES DESIGNES REPRESENTANT

- Le Commissariat général du Plan.
- La Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale.
- Le Comité interministériel de la Formation professionnelle et de la promotion sociale.
- L'Institut national de la statistique et des études économiques.
- L'Institut national d'études démographiques.
- La Direction de la Prévision au Ministère de l'Economie et des Finances.
- Le Service des études informatiques et statistiques au Ministère de l'Education nationale.
- L'Agence nationale pour l'Emploi.
- Le Centre national de la recherche scientifique.

DEUX MEMBRES ELUS PAR LE PERSONNEL SCIENTIFI- QUE DU CENTRE

CINQ PERSONNALITES COOP- TEES EN RAISON DE LEUR COMPETENCE

- Devaud (Marcelle), présidente du Comité du travail féminin, membre du Conseil économique et social.
- Eicher (Jean-Claude), directeur de l'Institut de recherche sur l'économie de l'éducation de l'Université de Dijon.
- Geymond (Bernard), responsable du Département du personnel non-cadre à la société Ferodo.
- Barret (Philippe), chef du département des sciences de l'homme et de la société au ministère de la Recherche et de la Technologie.
- N...

CONFERENCE DES CORRESPONDANTS PERMANENTS DES SYNDICATS ET PROFESSIONS

Blondeau (APCCI)
Bonhomme (représentant la
CGT au Conseil d'adminis-
tration de l'ONISEP)

Burande (CFTC)
Cayeux (de) (CNPF)
Darmais (CFDT)
Guillaume (FNSEA)
Houbart (CGT-FO)

M^{lle} Richard (APCM)
Ripoche (FEN)
Roussel (APCA)
Teboul (CGC)
Terry (UIMM)

**CRÉATION DE PRODUITS NOUVEAUX
ET INDUSTRIES DE MODE**

**LES CAS DE L'HABILLEMENT
ET DE LA CHAUSSURE**

*Cette étude a été réalisée dans le cadre du département
de la Qualification du Travail, en collaboration avec
l'Echelon Régional de l'Emploi et du Travail de Nancy,
par Simone BOUSQUET, Claudette HUMBERT,
Jean-Louis KIRSCH et Christiane REMY.*

*Son financement a été assuré
par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bordeaux
et par la Délégation à l'Innovation du ministère de l'Industrie*

LISTE DES PUBLICATIONS PARUES DANS LA COLLECTION DES DOSSIERS DU CEREQ

- Dossier n° 1 : Nomenclatures de métiers, d'emplois et de formations
Dossier n° 2 : Les tâches et qualifications de l'informatique
Dossier n° 3 : Les emplois tenus par les jeunes de 17 ans
Dossier n° 4 : Les possibilités d'emploi selon les qualifications acquises dans les formations initiales (épuisé)
Dossier n° 5 : L'accès à la vie professionnelle — Enseignement technologique long
Dossier n° 6 : L'inventaire des moyens privés de formation professionnelle (épuisé)
Dossier n° 7 : L'accès à la vie professionnelle à la sortie des instituts universitaires de technologie
Dossier n° 8 : Nomenclature nationale des formations (épuisé)
Dossier n° 9 : Les journalistes — Etude statistique et sociologique de la profession
Dossier n° 10 : Les emplois et les formations dans le tourisme en France
Dossier n° 11 : La formation et l'emploi des docteurs ès sciences
Dossier n° 12 : La prévision régionale des besoins en formation
Dossier n° 13 : La participation des cadres aux activités de gestion dans la grande entreprise
Dossier n° 14 : Les universités et le marché du travail
Dossier n° 15 : L'évolution des emplois et la main-d'œuvre dans l'industrie automobile
Dossier n° 16 : L'évolution des professions de l'information et de la documentation — Etude de la fonction documentaire
Dossier n° 17 : La formation professionnelle continue financée par les entreprises — Année 1974
Dossier n° 18 : L'échec au baccalauréat ; ses conséquences dans l'éducation et la vie active
Dossier n° 19 : Les conditions d'emploi des anciens élèves des classes de BEP
Dossier n° 20 : L'évolution des emplois et la main-d'œuvre dans l'industrie textile
Dossier n° 21 : Enseignement et organisation du travail du XIX^e siècle à nos jours
Dossier n° 22 : La formation par la recherche et l'emploi — Les docteurs de 3^e cycle
Dossier n° 23 : Les agriculteurs exploitants familiaux
Dossier n° 24 : Vie régionale et formation : le cas de la région Bretagne et du pays de Fougères (1962-1975)
Dossier n° 25 : L'industrialisation du gros-œuvre du Bâtiment — Conséquences sur le travail des ouvriers de chantier
Dossier n° 26 : Recherches sur les compétences professionnelles à développer dans les enseignements — Analyse du travail dans les systèmes énergétiques-thermiques
Dossier n° 27 : Productivité et qualité de vie au travail
Dossier n° 28 : Les agents de développement agricole
Dossier n° 29 : Les emplois tertiaires des entreprises industrielles
Dossier n° 30 : Les salariés agricoles

AVANT-PROPOS

Impératifs de développement, voire plus simplement de survie de certaines activités, la créativité, la capacité d'innovation sont souvent présentées par les pouvoirs publics aussi bien que par les organismes professionnels comme un moyen privilégié, pour ne pas dire miraculeux, de faire face à une concurrence accrue et de surmonter les difficultés économiques que connaît actuellement notre industrie.

A ce titre, on peut dire que le secteur de l'habillement et de la chaussure offre un double intérêt car il est très sensible tout à la fois à la conjoncture économique et à la nécessité de renouvellement des produits. Une précédente étude du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (1), relative à ce secteur, insistait dans ses conclusions sur la nécessité de « *développer des productions pour lesquelles la création est importante* ». Le présent ouvrage s'inscrit dans la suite de cette démarche et vise à dégager les implications de cette « créativité » en termes de mobilisation des moyens de production (recherches, études, investissement), de modification des pratiques d'appréhension des besoins et de la demande, d'organisation des entreprises et de contenu des emplois.

On rejoint par là une autre préoccupation du Centre cherchant, sur l'acquis des travaux du Répertoire français des emplois, à dépasser une vision à la fois rigide et normative de ces caractéristiques d'organisation et de contenu des emplois pour dégager les circonstances et les raisons justifiant une réponse différenciée des entreprises aux problèmes qui leur sont posés.

Au-delà de l'apparente frivolité du domaine — dont on espère qu'elle facilitera l'intérêt du lecteur pour le problème traité — il s'agit d'aborder une fonction peu connue mais présente dans l'entreprise et considérée actuellement comme d'une importance fondamentale.

Paul-Pierre VALLI

*Directeur du Centre d'études
et de recherches sur les qualifications*

(1) Dossier n° 20 du CEREQ, O. Bertrand, R. Bieganski, P. Clemenceau, C. Humbert, « *L'évolution des emplois et la main-d'œuvre dans l'industrie textile* », La Documentation Française, mai 1979.

SOMMAIRE

	Pages
INTRODUCTION	7
1) La notion de mode	7
2) Mode et industrie	8
3) Une nouvelle fonction : le stylisme	10
4) Présentation de l'étude	11
Chapitre I - ORGANISATION DE LA MODE	15
1) Genèse du stylisme	15
11. La mode, distinction de l'élite	15
12. La démocratisation de la mode	16
13. La différenciation du marché	17
131. <i>Choix vestimentaires originaux</i>	17
132. <i>Comportement des consommateurs</i>	18
133. <i>Répercussions sur le système de production et de distribution</i> ..	19
14. Conclusion	21
2) Les principes de la mode	22
21. Les normes esthétiques	22
211. <i>Le Bauhaus</i>	22
212. <i>Le Design</i>	23
22. Costume et société : les « variants » de la mode	24
23. Des outils d'application	25
231. <i>Les cycles de la mode</i>	25
232. <i>Des instruments de planification</i>	26

	Pages
3) Le processus de la mode	26
31. De la matière première au produit fini	27
32. Chronologie de l'établissement d'une collection	29
321. <i>Grandes phases de l'établissement d'une collection</i>	30
322. <i>Principales variations du schéma</i>	33
4) Conclusion	33
Chapitre II - LES STRUCTURES D'INTERVENTION, LES INTERVENANTS	35
1) Les structures d'intervention	35
11. Les comités de coordination	35
12. Les bureaux de style et les stylistes indépendants	37
13. Les structures internes des établissements	38
131. <i>Etablissements de distribution</i>	38
132. <i>Etablissements de production</i>	38
14. Conclusion	41
2) Les intervenants	41
21. Styliste	44
22. Directeur de collection ou chef de produit	48
23. Modéliste habillement	51
24. Modéliste chaussure	55
25. Patronnier-gradueur	58
26. Acheteur	61
CONCLUSION : Un stylisme « new look »	65
1) Le Stylisme et son intégration	65
2) Stylisme et formation	67
3) Perspectives d'évolution	69

INTRODUCTION

Le renouvellement des produits dans les industries concernant le vêtement et ses accessoires obéit à des règles qui le distinguent des procédures d'innovation relatives aux objets techniques. En effet, ce renouvellement s'effectue essentiellement en fonction des modifications spontanées ou suscitées des critères socio-esthétiques évoluant avec les comportements collectifs. La prise en compte de ces modifications, sans être exclusive, apparaît prédominante par rapport :

— aux qualités utilitaires et fonctionnelles des produits concernés : « *S'il s'agissait, en effet, uniquement de couvrir son corps pour lutter contre le froid ou protéger sa pudeur, le moyen de le faire serait indifférent... La réalité est que l'on s'habille pour de multiples raisons qui ont comme caractéristique commune d'être d'ordre social... (1)* » ;

— à l'influence de l'évolution technique concernant aussi bien l'introduction de nouveaux matériaux que de nouvelles possibilités liées à la transformation des méthodes et procédés de fabrication. Par exemple, un nouveau tissu sera identifié par ses particularités d'aspect et non ses conditions de fabrication, ses possibilités d'utilisation et non sa structure moléculaire.

1. La notion de mode

Nous sommes en présence d'un ensemble de produits dont l'évolution est commandée par la mode. Il s'agit là d'un phénomène ayant donné lieu à des jugements très contrastés, d'aucuns le réduisant à l'expression de caprices passagers, symboles de la frivolité du comportement humain et plus particulièrement du comportement féminin ; d'autres lui donnant statut de « *phénomène social total* » dont la référence aux écrits de Marcel Mauss exclut, *a priori*, toute idée d'insignifiante superficialité. Quoiqu'il en soit, leurs auteurs considèrent le produit comme achevé, adopté, traduisant les valeurs d'un groupe à un moment donné et fournissent des analyses sur l'importance du phénomène de nouveauté dans la société occidentale, les caractéristiques de diffusion et le rôle du vêtement selon les groupes sociaux. Ces mêmes auteurs insistent par contre sur l'aspect paradoxalement inéluctable et artificiel du renouvellement constaté, qui n'obéit à aucune rationalité apparente : « *Tocqueville a pu, au XIX^e siècle, annoncer que les deux grandes puissances du XX^e seraient l'Amérique et la Russie, Jacques Bainville, en 1919, a annoncé la guerre pour 1939 et qu'elle aurait*

(1) Bruno du Roselle, « *La crise de la mode* », Fayard, 1973.

lieu à propos du couloir de Dantzig. Je postule que, s'ils s'étaient intéressés aux vêtements comme ils s'intéressèrent aux rapports politiques des grandes puissances, Tocqueville et Bainville se seraient trompés dès qu'ils auraient tenté de préciser l'évolution d'un jupon » (2).

2. Mode et industrie

On pourrait penser qu'une production à l'évolution aussi fantasque se trouve marginalisée face à un système industriel caractérisé par la nécessité d'une prévision et d'une planification. Or la fabrication du vêtement et de ses accessoires mobilise un **outil non négligeable** pour l'économie nationale. En effet, d'après les statistiques publiées par l'UNEDIC (3), on trouvait à la fin 1979 :

- 85 266 salariés dans la fabrication d'articles de bonneterie ;
- 271 808 salariés dans les industries de l'habillement ;
- 77 106 salariés dans les industries de la chaussure ;

soit un total de 434 180 personnes représentant un peu plus de 3 % de la population active salariée et plus de 30 % des salariés des industries de biens de consommation courante.

Cette population se répartissait à la même date dans 14 936 établissements. Le tableau 1 montre que plus de la moitié des salariés de la chaussure travaillait dans des établissements de moins de 200 personnes. Dans l'habillement (4), le poids des petits établissements est encore plus important puisque plus de 75 % des salariés appartiennent à des établissements de moins de 200 personnes.

Il faut également signaler la **concentration** de ces secteurs dans certaines régions :

- pour les industries de la chaussure, les Pays de la Loire (19 744 salariés), l'Aquitaine (15 944 salariés), la région Rhône-Alpes (8 331 salariés) et l'ensemble vosgien dépendant à la fois de la Lorraine et de l'Alsace (8 209 salariés) regroupent près de 68 % des effectifs ;
- en ce qui concerne la bonneterie, 51,3 % de la population se répartissent dans trois régions : la Champagne (20 358 salariés), la région Rhône-Alpes (12 180 salariés), le Nord (11 191 salariés) ;
- en matière d'habillement, on constate une plus grande diffusion, mais la Région parisienne (54 663 salariés), le Nord (30 335 salariés) et les Pays de la Loire (26 937 salariés) n'en représentent pas moins 41 % de la population.

(2) Jacques Laurent, « **Le nu vêtu et dévêtu** », Gallimard, 1979.

(3) **Bulletin de liaison UNEDIC**, n° 77, septembre 1980.

(4) Les données ne sont pas suffisamment détaillées pour inclure les entreprises d'articles de bonneterie.

TABLEAU 1

**Répartition des salariés et des établissements de l'habillement et de la chaussure
selon les tailles d'établissements**

Secteur \ Taille	Taille								Total
	1 à 4 salariés	5 à 9 salariés	10 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 à 99 salariés	100 à 199 salariés	200 à 499 salariés	500 sala- riés et +	
Chaussures									
	Salariés	862	1 169	1 889	7 380	11 739	16 372	22 570	15 125
Etablissements	389	173	137	225	165	119	80	17	1 305
Habillement									
	Salariés	10 588	16 419	21 726	55 430	45 864	51 353	53 804	16 624
Etablissements	5 017	2 411	1 569	1 727	648	367	183	23	11 945

Source : UNEDIC

Outre les contraintes d'organisation inhérentes à tout système industriel, la **nécessité d'une prévision et d'une planification** se révèle dans le cas présent d'autant plus importante que :

— l'influence réciproque entre les productions des industries de l'habillement et de la chaussure et les productions des industries situées en amont (industries textiles, industries du traitement des cuirs et peaux) nécessite une concertation préalable à la définition quantitative et qualitative des programmes de fabrication (particulièrement en termes de matières et coloris). En effet, l'ajustement entre les prévisions de vente et l'écoulement réel des produits finis nécessite un délicat équilibre de ces programmes visant tout à la fois à éviter l'accumulation de stocks inutilisables et à permettre la relance de cycles de production (filature, tissage, tannerie, teinture-impression) pour les demandes de réassortiment ;

— le processus de production partant de la matière première pour aboutir au produit fini (par exemple de la fibre au produit confectionné) peut atteindre deux ans. Il faut insister sur le fait que le processus de fabrication est particulièrement long dans le textile car il n'a fait l'objet d'aucune réelle révolution technologique depuis son industrialisation vers 1800. On retrouve les opérations d'étirage et de torsion des fibres pour obtenir des fils et les principes du tissage et de la bonneterie sont inchangés ; d'autre part, la réalisation des produits finis dans l'habillement et la chaussure passe toujours par les opérations de découpage et d'assemblage de pièces dans un ordre donné. L'existence de délais importants nécessite donc une organisation beaucoup plus structurée que pour tout autre produit industriel dont la fabrication n'exige pas autant de transformations ;

— le réseau de distribution doit être informé suffisamment tôt pour mobiliser efficacement ses compétences de sensibilisation de la clientèle.

3. Une nouvelle fonction : le stylisme

On pourrait objecter que toutes les entreprises ne sont pas atteintes au même degré par ce besoin de renouvellement et poser l'hypothèse d'une division entre une minorité « *faisant la mode* » et le reste se consacrant à des fabrications traditionnelles. A la lumière des investigations conduites dans le cadre de cette étude, une telle distinction ne paraît pas opérationnelle :

— d'une part, les entretiens directs auprès d'une trentaine d'entreprises réparties dans les différentes régions et représentatives de l'ensemble de la production française ont permis de mettre en évidence l'importance accordée au renouvellement des produits, même si ces entreprises se considèrent comme correspondant à une image de marque « classique » et visent une clientèle dont la préoccupation principale n'est pas la fantaisie vestimentaire ;

— d'autre part, une enquête effectuée auprès d'un échantillon aléatoire d'entreprises de moins de 200 salariés montre que, pour quatre-vingt-deux réponses obtenues :

- trente-huit présentent à chaque collection une majorité de produits nouveaux ;
- onze présentent à chaque collection une majorité de produits améliorés ;
- vingt présentent à chaque collection une majorité de produits reconduits ; parmi celles-ci, douze produisent des articles fonctionnels (chaussures et vêtements de travail : cinq entreprises), ou très traditionnels (pantoufles et espadrilles : sept entreprises) ;
- treize travaillent à titre de façonniers, donc prennent indirectement en compte les répercussions de la mode par le biais des spécifications des produits qui leur sont commandés.

Il est donc nécessaire d'envisager la mode comme une pratique intégrée de renouvellement de produits de consommation et non comme un phénomène marginal d'excentricité ou un processus imitatif automatique, indépendant des contraintes spécifiques des entreprises particulières. La preuve en est que les entreprises ont été conduites, au cours des dernières années, à faire apparaître une nouvelle fonction — le stylisme (5) — permettant de surmonter la contradiction entre une irruption apparemment fortuite de la mode sur le marché et la nécessité d'une connaissance anticipée des besoins.

4. Présentation de l'étude

Pour conduire cette étude, **deux méthodes d'investigation ont été utilisées.**

a) **Des entretiens** ont été effectués auprès :

- des organisations et associations publiques et professionnelles concernées ;
- des entreprises de production et de distribution ;
- des bureaux de style et des stylistes indépendants ;
- des organismes de formation.

b) **Une enquête postale**, destinée à compléter ces informations, a été adressée à un échantillon aléatoire de petites et moyennes entreprises (taille inférieure ou égale à deux cents personnes) adhérentes à la Fédération Nationale de la Chaussure de France, à la Fédération Française de

(5) Sur le concept de stylisme voir : François Paris, « **Le Stylisme. Y a-t-il possibilité de concilier l'art et la production par le biais de structures éphémères vestimentaires ?** ». Mémoire de Maîtrise d'Arts plastiques, Université Paris VIII, UER des Arts plastiques, document ronéoté, 98 pages, 1978.

l'Industrie de la Maille et de la Bonneterie, à la Fédération Française du Prêt-à-porter Féminin et à la Fédération des Industries du Vêtement Masculin. Cette enquête a permis d'obtenir quatre-vingt-deux réponses exploitables.

La présentation des résultats s'organise autour de deux thèmes :

— aboutissement d'une évolution historique, l'intégration du renouvellement de la production dans les industries de l'habillement et de la chaussure a nécessité l'élaboration de concepts et d'outils permettant la mise en place d'un processus organisé ;

— cette intégration a généré des activités spécifiques s'inscrivant dans des procédures d'insertion différenciées et ressortissant à plusieurs emplois.

On vise ainsi à fournir des éléments de réponse s'inscrivant dans trois domaines de préoccupations :

— offrir des renseignements sur une démarche particulière d'innovation dans laquelle est accentuée la nécessité de prévoir les besoins d'un marché par opposition aux innovations de type technique visant à l'intégration des découvertes récentes ;

— présenter les solutions élaborées pour répondre à cette nécessité dans un secteur essentiellement composé de petites et moyennes industries qui font actuellement l'objet de mesures d'encouragement ;

— apprécier les conditions dans lesquelles la « **création** » peut constituer le facteur dynamisant que l'on souhaite dans un domaine qui a traversé, et traverse, une crise sensible cumulant la détérioration du marché intérieur et une concurrence étrangère de plus en plus vive.

On constate, en effet, un **tassement de la demande** que l'on rattache généralement à la stagnation du pouvoir d'achat et qui entraîne une baisse de renouvellement au niveau de la consommation des ménages, ainsi que l'indiquent les résultats de l'INSEE.

TABLEAU 2

Consommation des ménages

Evolution du volume en pourcentage par rapport à l'année précédente

Secteurs	Années			
	1972	1974	1976	1978
Textile-Habillement	+ 5,8	+ 1,4	+ 1,2	+ 0,5
Cuir-Chaussures	+ 6,1	+ 2,6	+ 2,0	+ 1,2

Source INSEE — Comptabilité nationale

La **pénétration des produits étrangers** sur le marché français correspond à trois logiques :

— concurrence des pays en voie de développement (Extrême-Orient) pour les produits fabriqués en grande série, majoritairement de bas de gamme et sur lesquels la mode n'a que de faibles répercussions ;

— concurrence surtout de l'Italie (pull-overs, chaussures) et des pays anglo-saxons pour des produits élaborés ou très sensibles à la mode ;

TABLEAU 3

Evolution de la balance commerciale pour les produits de l'habillement et de la chaussure

Années \ Produits	Chaussures		Bonneterie		Vêtements hommes		Vêtements femmes	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export	Import	Export
1974								
Quantité (1)	54 252	69 260	26 122	15 036	14 658	14 001	5 791	11 830
Valeur (2)	967	1 485	1 488	1 730	810	920	505	1 963
1975								
Quantité	74 409	60 552	35 076	21 653	18 462	10 685	6 949	11 637
Valeur	1 243	1 528	1 753	1 783	970	984	603	1 994
1976								
Quantité	88 988	53 807	37 092	14 344	23 532	11 398	10 959	11 518
Valeur	1 774	1 448	2 324	1 889	1 340	1 049	956	2 119
1977								
Quantité	83 624	47 454	34 640	15 161	24 636	12 819	11 183	11 949
Valeur	2 162	1 774	2 646	2 170	1 685	1 359	1 165	2 656
1978								
Quantité	88 274	49 644	34 399	14 907	22 053	12 539	11 361	11 819
Valeur	2 388	1 870	2 647	2 247	1 687	1 405	1 334	3 028
1979								
Quantité	110 215	52 265	45 133	15 362	32 067	14 010	15 371	12 333
Valeur	3 279	2 251	3 604	2 477	2 471	1 500	1 881	3 370

Source : Centre français du commerce extérieur

(1) Les quantités sont données en milliers de paires de chaussures, en tonnes pour les vêtements et la bonneterie.

(2) Les valeurs sont données en millions de francs.

— recours des industriels français à la sous-traitance étrangère (Yougoslavie, Afrique du Nord) afin de bénéficier des moindres coûts de main-d'œuvre.

Le tableau 3 élaboré à partir des statistiques du Centre Français du Commerce Extérieur fait apparaître le passage à une balance commerciale déficitaire autour des années 1975-1976 dans tous les secteurs, excepté celui des vêtements féminins.

Chapitre I

ORGANISATION DE LA MODE

1. GENÈSE DU STYLISME

Depuis l'apparition de la société industrielle, on peut distinguer trois étapes dans la conception et la diffusion de la mode vestimentaire :

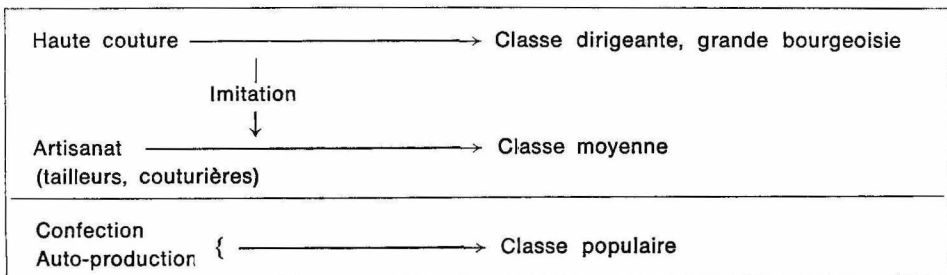
— dans un premier temps, il s'agit d'un **phénomène touchant l'élite** et dominé par la **Haute couture** ;

— suit une **période de démocratisation**, caractérisée par le développement du **prêt-à-porter industriel** ;

— enfin l'époque actuelle fait apparaître des **marchés particuliers** constitués par des groupes sociaux distincts suivant des modes spécifiques et nécessitant le développement d'une fonction « **stylisme** » dans les entreprises.

1.1. La mode, distinction de l'élite

Ce système a régi la mode jusqu'à la Seconde guerre mondiale. Il peut être schématisé de la façon suivante :



Cette époque a vu l'apparition :

— de la Haute couture qui imposera progressivement une présentation saisonnière bi-annuelle des collections ;

— de la confection industrielle relativement peu sensible aux phénomènes de mode compte tenu de la clientèle à laquelle elle s'adresse : *« les classes inférieures n'éprouvent la mode que sous la forme d'une faible oscillation ; elles restent, grosso-modo, fidèles à la tenue plus ou moins folklorique »* (1).

La mode est donc l'apanage de la classe possédante, imitée dans des délais plus ou moins brefs par la classe moyenne.

Des tentatives de démocratisation passant par un élargissement de la distribution ont eu lieu entre les deux guerres (Marcel Chaumont, Fath) mais elles ont été compromises par la crise économique des années 1930.

1.2. La démocratisation de la mode

*« L'eûre d'audjordû, grâce al twalète,
tous les djins sont dévnus monseûs,
toutes les feûmes mét-te des vwalètes,
on né reconwait pus les bribeus. »*

(Chanson populaire wallone de Arthur Trigaux)

Cette période de démocratisation s'étend de 1950 aux années 1960-1965, l'immédiat après-guerre étant consacré à combler des besoins si importants que les exigences qualitatives des consommateurs étaient relativement limitées et peu prises en considération.

L'apparition d'un phénomène de saturation du marché autour de 1950 détermine l'introduction de préoccupations de mode dans la confection industrielle, suscitant une métamorphose de cette dernière et son passage au stade du prêt-à-porter industriel. *« Les années cinquante ont été marquées par une subite démocratisation de la mode due à la fois à l'élévation du niveau de vie et à l'expansion des moyens d'information. Ce nouveau bouleversement de la consommation a entraîné une transformation radicale de la production : l'apparition du prêt-à-porter. Comment se concrétise cette nouvelle formule ? Il s'agit de fabriquer, en série plus ou moins longues, des vêtements répondant aux critères de la mode du moment et en fonction de tailles standard, pouvant convenir, avec un minimum de retouches, à la plus grande partie des femmes »* (2).

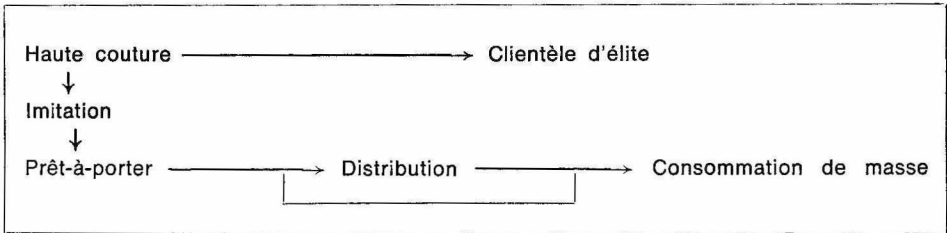
Simultanément, la grande distribution développe une fonction de stylisme à la vente dont le but originel était de faciliter l'écoulement des

(1) René König, *« Sociologie de la mode »*, Payot, 1969.

(2) Bruno du Roselle, *« La crise de la mode »*, Fayard, 1973.

produits, et non d'en définir les caractéristiques. Il s'agit donc d'inciter le consommateur à l'achat de produits répercutant avec un an de retard les tendances — atténuées — développées par la Haute couture : pour ce faire, les moyens privilégiés sont les journaux de mode et l'utilisation, comme supports, de célébrités mondaines (en particulier artistes de cinéma) déclenchant des conduites d'identification de la part de la clientèle potentielle.

On aboutit au schéma suivant :



Cette naissance du stylisme explique l'importance accordée à la communication dans la fonction, ainsi que l'origine professionnelle des premier(e)s stylistes : journalisme et relations de presse.

1.3. La différenciation du marché

Rapidement, les actions réalisées dans le cadre de ce premier type de stylisme ont montré l'inadaptation à une clientèle courante des tendances prévues par la Haute couture pour une clientèle très aisée. Ceci a entraîné une transformation de la fonction qui, partant de sa connaissance des besoins des consommateurs, s'est orientée vers le conseil à la fabrication.

Cette plus grande sensibilité à la consommation a également conduit à constater l'existence de différents groupes sociaux signifiant, intentionnellement ou non, leur identité par des règles spécifiques de reconnaissance vestimentaire et ne cherchant pas à reproduire les pratiques en la matière d'une élite institutionnalisée.

Cette différenciation s'est opérée selon deux principes :

- l'existence de choix vestimentaires originaux ;
- le type de sensibilité à la pénétration de la mode.

1.3.1. Choix vestimentaires originaux

La première manifestation de ce phénomène a été l'apparition d'un marché « jeunes » dans les années 60, reflétant la situation démographique

de l'époque. Il s'agit là d'une distinction relativement grossière et les typologies de consommateurs se sont affinées avec le développement des études de marché, classant le comportement des consommateurs sous des rubriques aux noms plus ou moins évocateurs (par exemple : « sportwear élégant », « naturels les plus détachés », « classique souple »...).

Ces démarches ont été développées par la profession afin de caractériser les différents niveaux de clientèle, donc de définir ou de positionner leurs produits en fonction des consommateurs. Si l'on cumule les différentes typologies établies, on constate que la fragmentation du marché est d'autant plus importante que — selon les circonstances et les lieux de son activité — un individu appartient successivement à plusieurs des groupes ainsi caractérisés.

1.3.2. Comportement des consommateurs

La pénétration des produits nouveaux sur le marché se fait de façon différentielle. On peut, avec Marc-Alain Descamps (3) distinguer les types de comportements suivants de la part des consommateurs :

« — *les lanceurs* : ce sont des excentriques qui veulent toujours être à la pointe... portent ce qui a au moins trois mois d'avance... 5% de la population ;

— *les suiveurs* : ils confirment une mode en répercutant ce qui est dans le vent... portent ce qui vient de sortir... 20% de la population ;

— *les classiques* : il s'agit de la masse qui ne change d'habits que contraints et forcés, pour ne pas se faire remarquer... portent ce qui est devenu classique un an ou deux après sa sortie... 60% de la population ;

— *les hors-mode* : portent ce qui a au moins 5 ans de retard... 15% de la population. »

Il convient de préciser que si nous reconnaissons la valeur opérationnelle de cette classification, nous n'adhérons pas absolument à l'analyse psychologique qui la sous-tend. En particulier, la notion de « lanceurs » paraît trop restrictive et recouvre en fait deux types de comportements :

— l'un se définissant intentionnellement comme *devancier* dans le courant de la mode ;

— l'autre se situant dans une optique « *anti-mode* » procédant essentiellement par un détournement de l'usage des objets (utilisation de vêtements de travail ou de sport comme vêtements de ville ou de cérémonie par exemple) ou par combinaisons d'assemblage de ces objets (« kitsch »). Il s'agit de lanceurs involontaires dont les idées sont « *récupérées* » et adaptées par les stylistes créateurs.

(3) Marc-Alain Descamps, « *Psychologie de la mode* », PUF, 1979.

1.3.3. Répercussions sur le système de production et de distribution (4)

Face à cette segmentation croissante de la demande, on a assisté à une transformation profonde du système de production et de distribution traditionnel dont la complexité s'est accrue.

a) En premier lieu, la **Haute couture a vu s'estomper son rôle moteur** en matière de mode. Elle ne concerne plus qu'une clientèle très aisée et de plus en plus réduite (actuellement évaluée à 2 000 personnes sur le marché mondial). Parallèlement à la création de modèles uniques, les grands couturiers développent des activités de fabrication et de distribution de prêt-à-porter bénéficiant de la même griffe :

« La Haute couture, image de marque bien connue du public international, se compose de 25 maisons dont les noms prestigieux sont commercialisés dans le monde entier et qui, en dehors de leurs activités proprement Couture, touchent un certain nombre d'autres secteurs tels que le Prêt-à-porter Création, le Prêt-à-porter Diffusion, la Parfumerie, les accessoires de la parure.

Le chiffre d'affaires réalisé directement par les maisons de couture dans leurs différentes activités (parfums exclus) représente environ 508 000 000 de francs (dont 53 % à l'exportation) :

- Couture-Création 18 %
- Prêt-à-porter Création :
 - Femme 18 %
 - Homme 5 %
- Prêt-à-porter Diffusion :
 - Femme 20 %
 - Homme 3 %
- Accessoires 36 % » (5)

b) **Les fabricants de vêtements et accessoires ont eu tendance à se spécialiser** selon le créneau de clientèle visée. On peut distinguer :

- les « *créateurs* » produisant en petite série et diffusant essentiellement à partir de boutiques leur appartenant ;
- la « *douce innovation* » produisant en moyenne et grande série, et passant par les divers réseaux de distribution ;
- les « *classiques* » produisant en grande série et passant également par les divers réseaux de distribution ;

(4) Pour une analyse détaillée des mécanismes économiques qui ont régi ces transformations, voir Brigitte Delacourt, « **Mouvement du capital et emploi dans l'habillement** », Institut syndical d'études et de recherches économiques et sociales, rapport pour le compte du CORDES, fascicule 2, document ronéoté, décembre 1980.

(5) Ministère de l'Industrie et de la Recherche, Commissariat Général du Plan, Préparation du VII^e Plan « **Arts, création, loisirs** », La Documentation Française, 1976.

— les *façonniers* ne définissant par leurs collections, mais travaillant à partir de modèles fournis par les autres fabricants ou par les distributeurs.

c) **La sensibilisation des industriels aux problèmes de distribution est relativement récente.** En effet, jusqu'aux années 1960, l'écoulement des marchandises ne présentait pas de difficultés du fait de l'existence de débouchés coloniaux importants, du système protectionniste régissant le marché national et de l'image incontestée de leader en matière de mode occupée par la France. La transformation de cette situation et le développement de l'industrie du prêt-à-porter ont engendré un phénomène de concurrence nationale et internationale développant la préoccupation de recherche d'un marché. De ce fait, le système de distribution n'a plus constitué un simple relais entre producteurs et consommateurs : placé dans une situation privilégiée pour sentir les besoins de la clientèle, il a pu manifester des exigences propres à l'égard des fabricants et influencer leurs collections par l'intermédiaire de services « **création** » intégrés ou par recours à des bureaux de style indépendants. Lorsqu'ils s'adressent à des *façonniers*, ces mêmes distributeurs prennent intégralement en charge la détermination de la collection.

Parallèlement, certains fabricants tendent à avoir un réseau commercial propre (boutiques intégrées, succursales, magasins franchisés) permettant de sentir rapidement les besoins du marché et de conforter leur politique de marque.

d) **Une partie de l'activité de confection se développe en un réseau parallèle** localisé dans un quartier parisien autour de **la rue du Sentier**. Il s'agit de petits ateliers indépendants, de dimension familiale, géographiquement très concentrés, intervenant à l'origine à titre de *façonniers* pour les industriels et jouant ainsi un rôle de régulation : la faiblesse des stocks mobilisés, la légèreté et la souplesse des structures productives, l'élasticité du volant de main-d'œuvre permettent de répondre très rapidement aux besoins des demandeurs en cours de saison et lors des réassortiments.

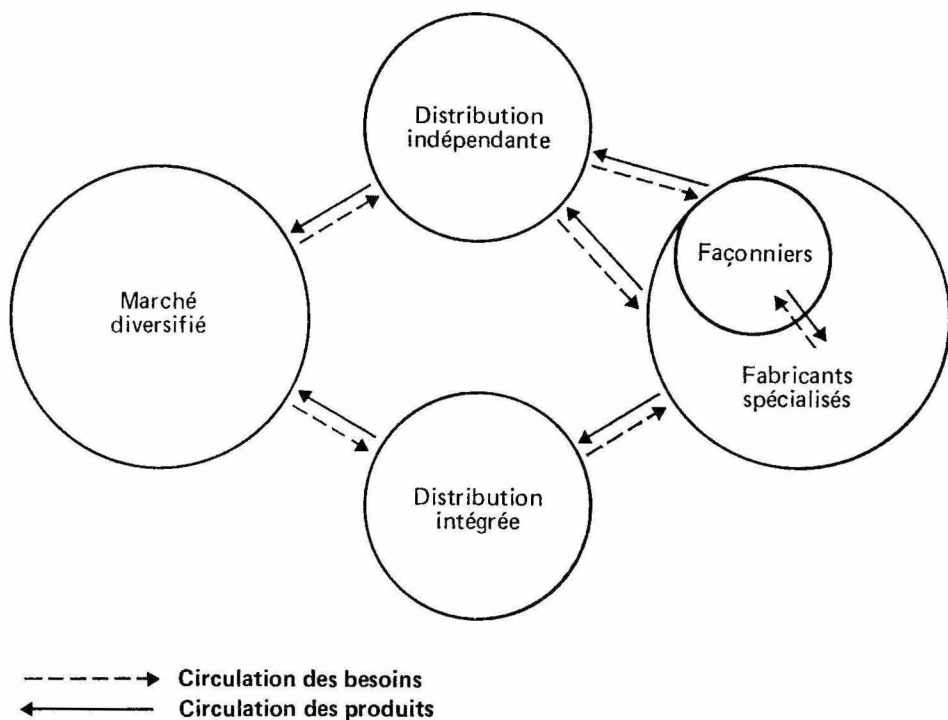
Actuellement, le Sentier utilise les capacités d'adaptation rapide liées à sa structure pour diversifier ses activités, les étendant à la fabrication et à la vente directe de produits spécifiques, se plaçant ainsi en concurrent des circuits classiques de production et de distribution.

Le succès rencontré s'est traduit par la multiplication des « Sentiers » (Lyon, Marseille, Bordeaux) et a entraîné un phénomène de rejet de la part des industriels les accusant de « casser » la mode en commercialisant trop tôt les produits, et d'avoir recours à une main-d'œuvre clandestine (6).

(6) Cf. le documentaire télévisé « French Confection » réalisé par Michel Honorin, V3, Nouveau Vendredi, FR3, 1980.

Il est tout à la fois difficile d'apprécier la valeur exacte de ces accusations et de faire la part exacte du Sentier dans la confection ; mais certains estiment qu'il contribue pour 30 % à la production du prêt-à-porter féminin.

On aboutit donc à un réseau de relations qui peut être schématisé de la façon suivante :



Contrairement aux modèles précédents, on constate l'opposition entre la circulation des produits, des fabricants aux consommateurs, et celle des besoins qui suit le chemin opposé.

1.4. Conclusion

Si le schéma théorique précédent rendait compte du déroulement réel du processus, il exigerait des entreprises la capacité de répondre immédiatement à la demande, ce que rend impossible leur structure industrielle. En fait, il est nécessaire pour les entreprises d'avoir une connaissance anticipée des besoins du marché et c'est ce qui explique l'intégration d'une fonction stylisme à la distribution ou à la fabrication.

A ce titre, le stylisme apparaît comme une **tentative de contrôle de l'évolution du marché** afin de minimiser les risques pris par les entreprises lors du renouvellement de leurs collections. Cette tentative est en contradiction avec une conception traditionnelle de la création dans la mesure où :

- ce processus novateur était préalablement considéré comme difficilement rationalisable car lié au « don » individuel ;
- il vise à anticiper les comportements d'un marché réputé imprévisible pour des produits dont l'évolution paraît aléatoire.

La modification de cette conception traditionnelle ainsi que la nécessité d'un dialogue efficace entre créateurs, techniciens et commerciaux reposent sur la mise au point d'un appareil conceptuel et opérationnel permettant l'élaboration de prévisions concernant des produits de consommation courante évalués selon des critères relevant de l'esthétique.

2. LES PRINCIPES DE LA MODE

S'il est difficile de cerner l'essence de la mode et de fournir une quelconque justification logique à son être, l'étude de ses manifestations a permis d'élaborer des concepts et outils opérationnels pour le milieu industriel. Cette élaboration se situe dans le cadre d'une démarche permettant le passage de valeurs culturelles à la production d'objets marchands selon trois niveaux de référence :

- le premier, d'ordre **esthétique**, définit sur un plan théorique la notion de beauté rapportée à des objets fabriqués industriellement ;
- le second, d'ordre **socio-culturel**, définit les caractéristiques d'identification des produits en tant qu'objets de mode ;
- le troisième, d'ordre **productif**, définit les outils rendant compte des deux étapes précédentes et permettant leur intégration aux contraintes de l'industrie.

2.1. Les normes esthétiques

Ce sont essentiellement les courants du **Bauhaus** et du **Design** qui se sont attachés à définir le statut de la beauté non par rapport aux seules œuvres d'art, mais à l'ensemble des objets de l'environnement humain.

2.1.1. Le Bauhaus

« Dès la fin de la Première Guerre mondiale, le Bauhaus — comme, avec des nuances, le mouvement hollandais De Stijl — estime que réduire la

machine à un moyen de produire plus vite et à moindre frais des formes ancestrales, c'est ne pas avoir saisi la révolution des structures qu'elle comporte. Pour Gropius, l'industrie introduit un ordre nouveau. Elle engendre un univers composé d'éléments selon des combinatoires et cela quant à la ligne, la couleur, la construction, la fonction, le maniement. Il y a d'ailleurs un rapport intrinsèque entre combinatoire et élément : plus l'élément est pur, plus la combinatoire est riche, et réciproquement. On voit ainsi ce que le Bauhaus entend par fonction : non pas la simple adaptation à des fins utilitaires, mais la capacité pour un système d'éléments (un objet) de renvoyer à d'autres, de s'y articuler, de s'y substituer, de leur faire signe, de les signifier. Le terme de beauté n'est pas rejeté, mais redéfini : plus les objets sont fonctionnellement riches, plus ils constituent des synthèses ouvertes et commuables, et plus ils sont beaux » (7).

Cette conception a permis de développer une importante recherche sur les relations existant entre la forme de l'objet, sa fonction, sa matière et les techniques utilisées pour sa production. Toutefois, le Bauhaus restait proche d'un modèle de fabrication unitaire de l'objet, ce que traduit le manifeste inaugural lorsqu'il définit l'artiste comme un « *artisan inspiré* ». De ce fait le vêtement n'a été traité que marginalement : par exemple les costumes de matière plastique colorée ou d'aspect métallique pour le ballet « Triadique » de Schlemann.

D'autre part, les événements politiques ont provoqué la fermeture précoce du Bauhaus, ce qui a limité son investigation, et l'essentiel de ses principes ont été repris, au niveau industriel, par le courant du Design.

2.1.2. Le Design

« Elaborant avec les spécialistes de l'engineering (chargés de la relation produit-technologie), et les spécialistes de marketing (chargés de la relation produits-clients), le designer assure la relation produits-usagers. L'objet est considéré comme un ensemble de messages, selon ses formes, ses maniements, ses fonctions, et suppose donc des codes, c'est-à-dire des conventions de forme, de maniement, de fonction. Le système de communication où il s'insère devient ainsi le point de départ de la « reformulation » de l'objet. Le Design insiste sur le caractère sémantique du produit » (8).

Ainsi défini, on constate une similitude entre les objectifs et les principes du design et ceux du stylisme. La spécificité de ce dernier tient essentiellement à :

— la nature des objets dont il traite, objets qui agissent à titre de modification ou de complément du schéma corporel, contrairement aux objets techniques qui fondent une relation instrumentale entre l'individu et son

(7) Article « Esthétique industrielle » de l'Encyclopedia Universalis.

(8) Grand Larousse Encyclopédique, article « Design ».

environnement (en d'autres termes, il s'agit d'objets dont la valeur symbolique est généralement prédominante sur la valeur fonctionnelle) ;

— la nécessité de suivre un rythme de renouvellement institutionnalisé qui correspond à celui de la présentation des collections.

Cette proximité du stylisme et du design est particulièrement sensible dans les industries de la chaussure : en effet, cet article exige plus que tout autre la prise en compte des caractéristiques morphologiques de l'utilisateur, de ce fait, le *styliste* (cette appellation est peu utilisée par les professionnels de la branche qui préfèrent celle de *modéliste créateur*, voire de *designer*) ne se limite généralement pas à l'établissement du croquis, mais dessine le modèle sur des formes en bois ou en matière plastique, permettant d'apprécier l'effet de volume, et participe à la réalisation ou réalise lui-même les prototypes.

2.2. Costume et société : les « variants » de la mode

La définition des vêtements et des accessoires dans le cadre de l'élaboration d'une collection recourt à des caractéristiques d'identification des produits faisant référence à des modèles culturels et non à des spécifications techniques. Ces caractéristiques, constituant les « variants » de la mode dont R. Barthes (9) a fait une analyse très fine, sont au nombre de quatre :

— les thèmes ou tendances qui déterminent l'allure générale de la collection (par exemple « africain », « romantique », « safari »...).

« Il y a quatre grands thèmes : la Nature, la Géographie, culturisée sous thème exotique, l'Histoire, qui fournit surtout des modèles d'ensemble (des « lignes »), au contraire de la géographie inspiratrice de détails, l'Art enfin (peinture, sculpture, littérature, cinéma), le plus riche des thèmes inspirateurs, marqué dans la rhétorique de Mode par un éclectisme total, pourvu que les références en soient connues... Naturellement, c'est le propre de la connotation, le signifié de tous ces signifiants rhétoriques n'est pas à proprement parler le modèle même si on le conçoit de façon générique (la Nature, l'Art, etc.) : c'est l'idée même de culture que l'on veut signifier... » (9) ;

— trois autres variants plus « dénotants », pour reprendre la distinction linguistique de R. Barthes, caractérisent ces thèmes ou tendances. Ce sont :

- les matières ;
- les coloris et dessins ;
- les formes.

(9) Roland Barthes, « Le système de la mode », Le Seuil, 1967.

Chacun de ces trois variants constitue la synthèse d'un certain nombre de « *traits* » caractérisant pour une collection donnée : la souplesse de la matière, la vivacité des coloris, la longueur ou l'ampleur de la forme... (10).

2.3. Des outils d'application

2.3.1. Les cycles de la mode

Selon nos différents interlocuteurs, le phénomène de mode suit en fait trois types de périodicité :

— l'une, à long terme, correspondant à une époque et dépassant le seul aspect vestimentaire, est généralement identifiée comme un **style**. C'est ainsi que, depuis une vingtaine d'années, on constate la diffusion d'un style *détente*, *sports*, dont le blue jean constitue le symbole et qui se substitue au *classique* en particulier dans les activités de ville et de travail (11) ;

— l'autre, plus courte, s'étendant sur une durée de trois à cinq ans, correspondant à l'**éclosion** et à l'**épanouissement** d'une mode. Ce rythme est remarquable en particulier pour la succession des couleurs. Citons dans les exemples qui nous ont été fournis, celui des coloris vifs qui ont commencé au courant de l'été 1978, pour arriver aux coloris fluorescents de l'été 1980, alors que parallèlement apparaissaient les premiers pastels ;

— enfin des irrptions soudaines, imprévisibles, rapides et relativement paroxystiques qui seront qualifiées « **d'engouements** », de « **feux de paille** » (par exemple le bonnet « Davy Crocket », la chaussure californienne...) concernant un type spécifique de produit et non toute une collection. Pour ces *éclosions spontanées* les organisations semi-artisanales du type Sentier paraissent mieux adaptées que les fabricants industriels dont la capacité de réponse est trop lente.

Il faut ajouter à ces rythmes naturels la **pratique de présentation bi-annuelle des collections** qui régit le fonctionnement du marché, mais semble de plus en plus remise en question. En effet, cette pratique, justifiée dans un premier temps par les habitudes des consommateurs, a structuré l'organisation de la production et des calendriers des représentants. Les modifications actuelles du comportement et des relations des différents intervenants conduisent à des tentatives d'assouplissement dont on peut citer deux exemples :

(10) L'ouvrage de Barthes précédemment cité fournit une analyse détaillée de ces traits à partir du contenu des journaux de mode destinés au public. On peut donc supposer que l'implicite attitude de séduction du journaliste, amplifie, déforme ou favorise certains de ces traits en fonction de ce qu'il estime de la sensibilité de ses lecteurs.

(11) Pour une étude historique de l'évolution des styles, voir Yvonne Deslandre : « **Le costume, image de l'homme** », Albin Michel, 1976.

- passage à quatre collections par an à l'occasion des « réassorts » effectués par les distributeurs à la mi-saison des ventes ;
- évolution vers une création permanente compte tenu des dates décalées de la présentation des collections dans les différents pays.

2.3.2. Des instruments de planification

L'inscription d'une collection dans une logique de production industrielle se fait de façon privilégiée par l'intermédiaire de trois instruments permettant le passage des caractéristiques d'évolution générale du marché à la définition concrète des produits fabriqués :

- **les cahiers de tendances** présentent les variants de mode concernant l'ensemble des vêtements et accessoires. Ils fournissent donc une information globale sur les besoins du marché et spécifient les matières, coloris et lignes prévisibles ;
- **les cadres de collection** sont spécifiques à l'entreprise : ils constituent la sélection des tendances précédemment mises à jour et leur adaptation à la situation de l'entreprise sur le marché, à sa stratégie commerciale et à ses capacités techniques ;
- **les plans de collection** concrétisent les objectifs de production de l'entreprise en termes de lignes de produits et de modèles à l'intérieur de ces lignes. Ils prennent en considération des contraintes d'équilibre de collection, de prix, de quantité en fonction des niveaux de clientèle visée.

Le rôle et le contenu précis de ces instruments doivent être replacés dans le processus concret d'élaboration des collections dont ils marquent les principales étapes.

3. LE PROCESSUS DE LA MODE

L'organisation de la mode doit permettre de répondre à des exigences de délais selon une double logique :

- celle de la succession des étapes permettant de passer de la matière première (fibres, peaux) à la réalisation du produit fini (vêtements, chaussures) ;
- celle, interne à l'établissement, permettant de passer de la définition théorique de la collection au lancement en production des modèles définitivement retenus.

Il s'agit d'un processus de conception et de programmation de la production dans lequel interviennent, aux diverses phases d'analyse, de création, de sélection et de coordination, différents organismes, services, personnes, agissant seuls ou en coopération.

3.1. De la matière première au produit fini

La démarche sera essentiellement illustrée par l'exemple de l'habillement : l'existence d'établissements intégrant l'ensemble du processus allant de la confection de la fibre à la réalisation du vêtement a permis de distinguer les différentes étapes de son déroulement. Dans la chaussure, par contre, toutes les opérations relatives à la préparation des peaux relèvent d'entreprises ne faisant pas partie du champ de cette étude.

Soit T l'instant de la vente du produit fini :

— T *moins trente mois* : premières recherches de tendance de définition de ce produit ; elles sont relatives à la matière première (fibres, fils) et concernent en priorité l'activité des filateurs.

— T *moins vingt-quatre mois* : ces recherches sont précisées à la suite de réunions de concertations des créateurs, stylistes et organes de coordination de la mode dans un cahier des tendances « fils ».

Les filateurs disposeront de six mois pour définir leur style propre, créer leur collection.

— T *moins vingt et un mois* : les recherches concernant les tendances « tissage » conduites selon les mêmes méthodes et par les mêmes organes de coordination donnent lieu à la publication d'un cahier des tendances et à des expositions d'échantillons (12).

— T *moins dix-huit mois* : les filateurs présentent leur collection en divers salons spécialisés (France : Promofil) à leur clientèle — tisseurs, fabricants de maille — qui passera ses premières commandes mises immédiatement en fabrication.

— T *moins douze mois* : les tisseurs soumettent aux tests de divers salons leur collection propre qu'ils ont établie avec ou sans l'aide de divers stylistes.

A la « première vision » organisée à l'initiative des Industries du Textile Lyonnais (UNITEX) sont présentées les collections françaises et étran-

(12) Le cahier des tendances « maille » précède de quelques semaines celui du tissage pour tenir compte des délais plus longs de mise au point de nouveaux modèles en maille.

gères un à deux mois avant l'ouverture du grand salon européen, l'interstoff. Les fabricants de maille peuvent exposer à la « première vision » ainsi qu'à l'interstoff, mais ils ont une rencontre spécifique : le salon de la Maille.

Les choix effectués par les industriels de la confection — motivés par des recherches identiques et principaux clients de ces salons — orientent définitivement en matière de couleurs et de contenance la mode de l'année suivante.

— *de T moins douze à T moins six mois* : ils préciseront leur collection et la présenteront au salon de la Maille et au salon du Prêt-à-porter. Ils pourront également opter pour les défilés de collection.

— *T moins six mois* : défilés de collection : présentations particulières à l'usage de grands clients ou des médias. Les distributeurs à qui ces manifestations sont destinées font leur choix, aidés par les mêmes groupements de coordination qui éditent à leur intention des guides d'achats.

Le tableau 4 résume les différentes phases du processus de production de vêtements dans les industries textiles et de l'habillement. Il faut noter que ce schéma ne s'applique qu'aux entreprises industrielles jouant le jeu de la coordination professionnelle et de la planification de la production.

Certaines entreprises de petite importance mais bien coordonnées se sont organisées et structurées de manière à échapper aux contraintes de délais et de précision que cette organisation suppose. Bénéficiant de toute l'information professionnelle (salons, cahiers des tendances, guide d'achat) et particulièrement sensibles aux attentes de la rue, ces entreprises lancent sur le marché des produits anticipant de six à douze mois les tendances de la mode organisée ; elles proposent aux distributeurs un *réassortiment novateur* qui leur évite les risques d'un stockage important. Il s'agit du phénomène *Sentier* accusé par les autres fabricants de perturber l'organisation de la mode et de saturer précocement le marché.

3.2. Chronologie de l'établissement d'une collection

D'une manière générale et quel que soit le produit à renouveler (fibres, tissus, peaux, tricot, vêtements, chaussures), l'entreprise préparera deux fois par an une collection de produits dont certains seront entièrement nouveaux, d'autres hérités des anciennes collections et plus ou moins modifiés (détail de forme, de couleur, de structure), d'autres, enfin, simplement reconduits.

Le schéma de définition de la collection est sensiblement le même quels que soient la taille de l'entreprise, son produit, la part relative des produits

reconduits modifiés ou nouveaux. Peuvent différer à l'intérieur de chacune des phases décrites ci-dessous : la nature des activités et des opérations, leur durée, le nombre et la qualité des spécialistes impliqués, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, leur rôle et leur niveau de responsabilité. Peuvent également se produire des chevauchements, itérations ou raccourcis modifiant le calendrier, le délai et le rythme de production de la collection.

3.2.1. Grandes phases de l'établissement d'une collection

Le schéma théorique (13) présenté ci-dessous suppose l'intervention conjointe ou nécessaire des responsables des fonctions commerciales, techniques et de création : des réunions fréquentes les amènent à confronter leurs points de vue au fur et à mesure de l'élaboration de la collection, particulièrement lors de la mise en place du cadre de collection et de la présélection des modèles.

— De moins quatorze à moins douze mois : préparation

Cette première phase comprend trois points essentiels :

- la recherche d'informations de nature commerciale (remontées du marché, chiffres de vente de collections antérieures, résultats de la concurrence...) permettant de préciser la stratégie de l'entreprise et de définir des cibles nouvelles ;
- la recherche d'informations de nature technique telles que nouveaux procédés de fabrication, innovations techniques des fournisseurs donnant lieu à matières et accessoires nouveaux ;
- l'analyse des tendances et des facteurs d'évolution qualitative du marché : grands courants de consommation, salons des fournisseurs et de la profession, avis des groupes de coordination de la mode, impulsions données par les créateurs, effets des événements sociaux, économiques ou culturels sur l'usage des produits concernés.

A partir de là est défini le **cadre de collection** précisant les thèmes dans lesquels devra s'inscrire cette collection, les gammes de couleurs, les matériaux de base et leur mode de façonnage, et l'on aboutit à la mise au point d'un **plan de collection** constituant la nomenclature illustrée des modèles à mettre en collection (ligne, type, prix, destination, coloris) et un calendrier d'exécution.

— De moins douze à moins huit mois : création

Cette phase permet de passer du plan global de collection à la réalisation de fiches techniques utilisées pour la fabrication de chaque modèle: Elle se décompose de la façon suivante :

(13) Voir tableau 5 : Schéma chronologique de réalisation d'une collection.

- conception des modèles nouveaux avec réalisation des croquis, des dessins sur forme, des dessins de tissage ou de tricotage (couleurs et matières) ;
- réalisation de prototypes en vraie grandeur ou en réduction, suivie d'une étude technique en atelier ou bureau technique permettant de voir les difficultés ou les impossibilités de réalisation, donc de sélectionner les modèles après éventuelles corrections ;
- enfin une dernière sélection sur des critères commerciaux est opérée par le responsable de l'établissement, le chef de produit, le directeur commercial et parfois les représentants des principaux clients. Elle vise à prévoir l'accueil des consommateurs pour les produits proposés et peut également entraîner des corrections.

On aboutit ainsi à une **présélection des modèles** (il est fréquent qu'un modèle sur trois soit retenu en fin d'analyse) et à la constitution des **fiches techniques de fabrication**.

— *De moins huit à moins six mois : présentation*

Les modèles retenus doivent encore affronter deux épreuves avant d'être intégrés dans la collection définitive :

- la participation aux divers salons professionnels, français et étrangers ;
- la présentation de la précollection aux représentants et aux grands acheteurs.

Les premières commandes permettent de prévoir la réussite commerciale des produits proposés et de prendre les dernières décisions de modification : abandon de certains modèles, éventuelles créations complémentaires pour équilibrer la collection...

Vient alors la réalisation d'un échantillonnage des modèles destiné aux représentants qui partent en tournée auprès des détaillants. L'analyse des premiers résultats de cette tournée peut conduire à la suppression de certains modèles insuffisamment choisis. Elle permet également de fixer le **plan définitif de fabrication** et particulièrement de définir les **quantités par type de produits**.

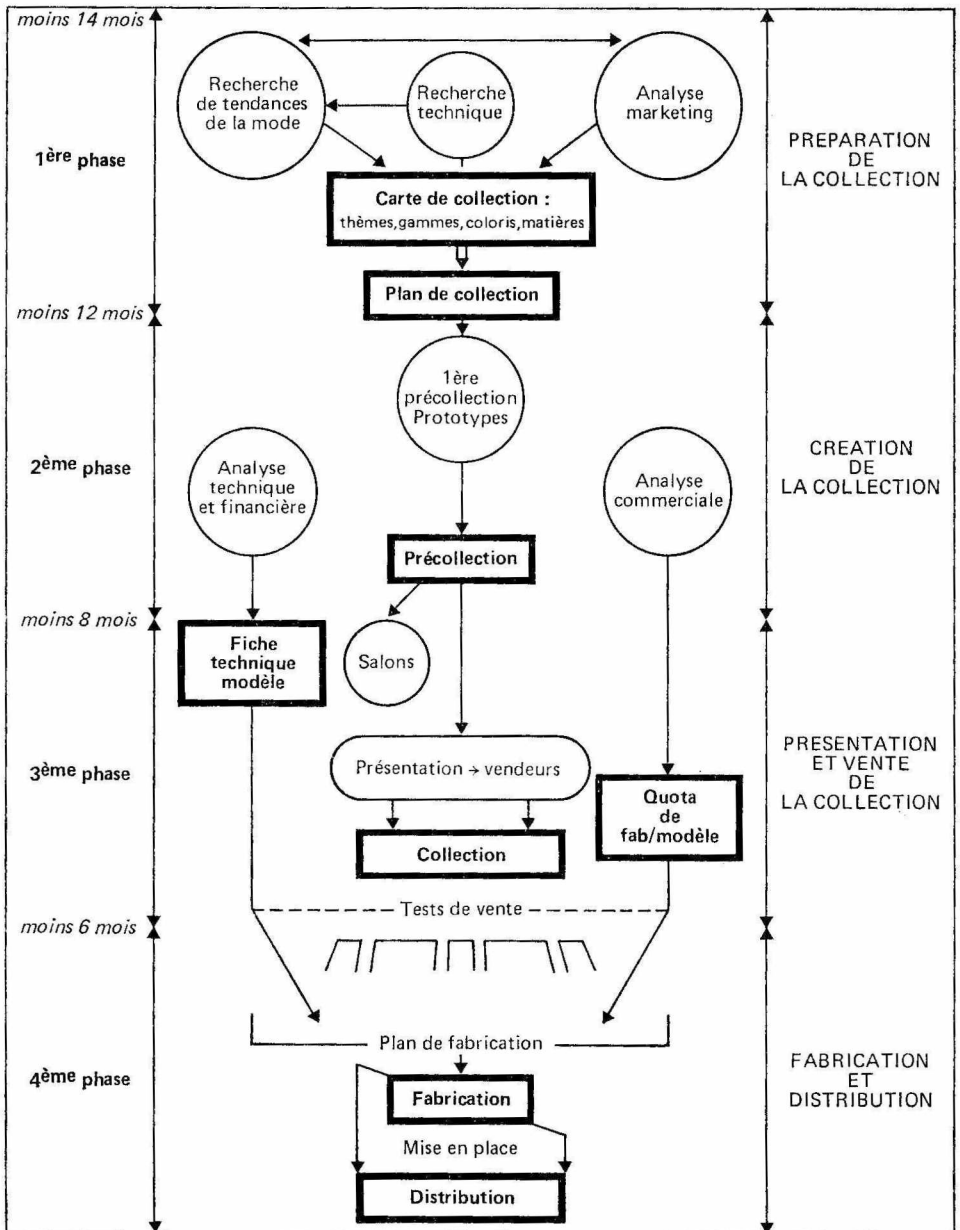
— *De moins six à zéro mois : fabrication et distribution*

L'arrivée progressive des commandes permet de préciser et éventuellement de corriger les prévisions de produits.

Par ailleurs, il n'est pas rare à ce stade de voir s'ajouter à la collection des modèles de complément ; en particulier une collection « réassort » est souvent prévue dans les entreprises dont le souci est de « coller » étroitement aux mouvements de la mode.

TABLEAU 5

Schéma chronologique de réalisation d'une collection



3.2.2. Principales variations du schéma

En fonction de la taille de l'entreprise

Dans un grand nombre d'entreprises moyennes ou petites, la direction générale assume tout à la fois le rôle commercial et celui de création. Seules les interventions techniques, ou celles des acheteurs sanctionneront le processus simplifié suivant :

- Analyse marketing continue. Recherches des tendances mode, choix des orientations de la collection, plan (nombre de modèles nouveaux à reconduire, à corriger) ;
- Choix des matières premières. Elaboration ou achat de modèles nouveaux, corrections des modèles reconduits, patronage, prototypes en nombre pour les représentants ;
- Fabrication en fonction des commandes (livraisons). Dans ce cas la direction consacre en général quelques semaines seulement à la mise au point de la collection.

En fonction du produit

Les phases 1 et 2 de recherche des tendances et de création croissent en durée et en complexité avec le degré d'achèvement du produit. Elles sont indispensables dans le domaine des produits de « haute technologie » dont le meilleur exemple est le sport de compétition mais qui concerne également les vêtements et chaussures de travail. Ces produits doivent présenter des qualités particulières (élasticité, résistance, qualités thermiques, etc.) spécifiques à l'environnement dans lequel ils sont utilisés et à l'effort auquel ils sont soumis ; à ce titre, ils constituent un véritable banc d'essais permettant de tester et d'adapter les innovations (matières premières, procédés de réalisation...) avant diffusion auprès du public. Dans ce cas on constate la quasi-fusion de la fonction stylisme et de la fonction design, l'argument de vente reposant tout à la fois sur les qualités spécifiques du produit, sa présentation et la renommée de la marque d'origine.

4. CONCLUSION

L'existence d'un processus chronologique d'élaboration des collections constitue une double minimisation du risque d'innovation :

- les « variants » de la mode font l'objet d'un affinement progressif entre les premières rencontres de concertation et l'élaboration du plan de collection interne à l'entreprise, de telle sorte qu'il est possible d'intégrer

des données d'évolution des goûts des consommateurs imprévisibles lors des premières décisions. Encore reste-t-il ensuite une possibilité de modulation portant sur la définition quantitative des productions compte tenu des premières réactions des distributeurs ;

— ce processus permet plusieurs rencontres des différents partenaires impliqués (fabricants de matières premières, fabricants d'accessoires, confectionneurs ou fabricants de chaussures, réseaux de distribution et détaillants) devant aboutir à un consensus sur le partage du risque.

Toutefois il serait hâtif d'en conclure une planification parfaite de la mode, et cela pour deux raisons :

— les rapports de force entre les différents partenaires font l'objet de variations, et l'historique du stylisme présenté en début de ce chapitre fait apparaître le glissement du pouvoir des fabricants vers les distributeurs, en même temps que le passage d'une expression quantitative à une expression qualitative des besoins nécessité par le développement de la consommation ;

— l'existence et le développement du Sentier apparaît comme une perturbation de ce système organisé. En effet, tant que le Sentier s'en tenait à un rôle essentiel de façonnier capable de répondre très rapidement à la demande des fabricants il était apprécié comme élément de régulation de la production. La possibilité qu'il a maintenant d'utiliser cette même rapidité pour mettre sur le marché les tendances définies par les différents organismes lui permet de bénéficier de l'effet de nouveauté auprès du public et le fait accuser de « casser » le rythme et la dynamique de la mode.

Face à ces contradictions, il appartient à chaque entreprise, en fonction de sa place sur le marché, d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie lui permettant d'utiliser au mieux les structures d'intervention existantes, qu'elles lui appartiennent en propre ou se situent à l'extérieur.

Chapitre II

LES STRUCTURES D'INTERVENTION, LES INTERVENANTS

1. LES STRUCTURES D'INTERVENTION

Si les décisions de définition et de création de collection s'inscrivent dans un processus de continuité temporelle, elles se cristallisent par contre dans trois lieux privilégiés où interviennent les principaux acteurs de ces décisions :

- les comités de coordination ;
- les bureaux de style et des stylistes indépendants ;
- les structures internes des établissements de production et de distribution.

1.1. Les comités de coordination

Ils dépendent des organisations professionnelles, vêtements masculins, vêtements féminins, maille, chaussure, et ont été créés avec le soutien des instances publiques chargées de la promotion industrielle. Ils sont chargés de définir les tendances prévisibles de la mode, d'organiser des rencontres professionnelles et interprofessionnelles de concertation, d'exposition et de démonstration.

Animés en général par un styliste, les comités de coordination :

- mettent à la disposition de leurs adhérents, fabricants et centrales d'achat, un fonds de documentation permanent et des informations d'ac-

tualité (filothèque, tissuthèque, des expositions sur un thème en promotion, ou diaporama de collection) ;

— prévoient les tendances à deux ans d'échéance ; ils organisent pour cela des réunions de concertation regroupant des personnes jugées compétentes :

- stylistes des principaux bureaux de style ;
- stylistes de comités de coordination complémentaires ou associés ;
- spécialistes de grandes centrales de distribution ;
- quelques représentants de principaux fabricants ;
- quelques créateurs.

Ils présentent à ces réunions les conclusions de leurs recherches propres. Celles-ci sont conduites selon les mêmes méthodes et avec les mêmes sources d'information que celles utilisées par les stylistes pour leur propre création : shopping, expositions, salons, spectacles, musée du costume, musées divers. Elles indiquent ce qui paraît marquer l'évolution du goût des consommateurs afin d'éviter aux industriels, des collections marginales ou à contresens ;

— éditent des cahiers de tendances dont l'orientation sera reprise par les stylistes, adaptée par eux aux besoins de l'entreprise à laquelle ils appartiennent ou qu'ils conseillent ;

— éditent et diffusent également dans un souci de coordination, un guide d'achat à l'intention des distributeurs afin d'assurer aux collections en cours de préparation, un accueil favorable ;

— informent les médias de l'évolution en cours.

Ces comités constituent des structures légères regroupant au total une douzaine de stylistes.

A côté de ces instances nationales, des tentatives décentralisées qui paraissent prometteuses ont été réalisées pour mettre en valeur la spécificité de la production régionale. Citons à ce titre :

— *le Centre textile contemporain de Lyon* qui remplit les mêmes fonctions que ses homologues nationaux en concertation avec eux et avec les cabinets de style. Il remplit également, dans un souci de promouvoir la créativité des entreprises textiles lyonnaises, une fonction de formation permanente, à l'intention des industriels et des spécialistes de la création textile (stylistes, modelistes, dessinateurs). Cette formation a porté jusqu'à maintenant sur trois domaines : initiation aux arts plastiques, connaissance des modes de consommation, enseignement sur les matières premières de la création ;

— *le Club 15*, dans les pays de la Loire, est un groupement d'intérêt économique rassemblant dix-sept créateurs en chaussure dans un but de promotion et de coordination de leurs services auprès des entreprises

locales. Les travaux de ce Club ont une influence non négligeable compte tenu de l'importance de la région en matière de fabrication de chaussures.

1.2. Les bureaux de style et les stylistes indépendants

Il existe en France trois grands bureaux de style comprenant de vingt à cinquante personnes, et qui constituent des structures originales sur le plan européen. Il s'agit d'entreprises privées, liées par contrats à des adhérents, fabricants ou distributeurs, qui bénéficient de leurs conseils. A ce titre, ils jouent un rôle parallèle aux comités de coordination et élaborent, comme eux, des cahiers de tendances. Ils s'en distinguent toutefois par :

- une diffusion plus rapide et plus confidentielle des informations ;
- une intervention de conseil plus approfondie auprès de leurs adhérents, intervention dont l'extension varie en fonction du contrat liant les deux parties, mais qui peut aller de la définition des matières premières aux produits finis en passant par les accessoires, et inclure également les activités de promotion et de publicité.

A l'intérieur des bureaux de style, on constate une spécialisation des personnes par type de produit, tendance ou type d'entreprise. Cette organisation est toutefois souple et les spécialisations peuvent être modifiées en fonction des souhaits individuels et des besoins de l'organisme.

Dans la situation actuelle de la demande, les bureaux de style privilégient l'intervention auprès de grandes entreprises qui offrent des structures de dialogue mieux formalisées et permettent une action de conseil et de suivi plus planifiable. En outre, le coût des prestations de ces bureaux constitue un obstacle à leur consultation par des entreprises moins importantes.

Ces dernières font généralement appel, de façon plus ponctuelle, soit à de petits bureaux de style qui fonctionnent comme des cabinets de stylistes spécialisés, soit à des stylistes indépendants. Ceux-ci interviennent essentiellement à titre de conseil ou plus simplement pour fournir à l'entreprise un nombre restreint de modèles qui donneront une allure *mode* à l'ensemble de la collection. L'effectif des stylistes indépendants ou réunis en petits cabinets est difficilement appréciable compte tenu d'une part de l'absence de données statistiques précises, d'autre part de l'ambiguïté dans l'utilisation de l'appellation « styliste » considérée comme valorisante et pouvant être adoptée par des personnes intervenant en fait à titre de patronniers, de modélistes ou de dessinateurs sur tissus indépendants.

1.3. Les structures internes des établissements

1.3.1. Les établissements de distribution

La fonction stylisme est originaire de la distribution, aussi y trouve-t-on une organisation relativement homogène, dans laquelle les appellations, les classifications et les contenus d'activité des individus manifestent une forte cohérence.

La plupart des grands établissements de distribution (vente directe et vente par correspondance) possèdent des bureaux de style propres comprenant, outre le personnel administratif, cinq à dix stylistes classés en position cadre. Chacun de ces stylistes est spécialisé sur une ligne de produits (par exemple : mode féminine, mode masculine, mode enfant, accessoires, lingerie), l'ensemble étant coordonné par un responsable rattaché à la direction commerciale ou à la direction des achats.

Ces bureaux assurent une triple fonction :

— la principale consiste à fournir aux acheteurs les tendances leur permettant de spécifier les produits à rechercher auprès des fabricants ;

— de ce fait, il est nécessaire de jouer auprès de ces fabricants un rôle de styliste-conseil et de leur proposer des modèles qu'ils ne présentent pas dans leur collection ;

— en outre, on constate une extension de la fonction vers la vente, visant à valoriser le produit par ses conditions de présentation (date souhaitable de mise en vente des produits dans la saison, conseils sur l'environnement d'exposition du produit, etc.). Cette dernière fonction est toutefois moins reconnue et nécessite une diplomatie certaine pour éviter des conflits de pouvoir, le rôle traditionnel des stylistes tendant à les cantonner dans la fonction de conseil aux acheteurs.

1.3.2. Les établissements de production

a) Les établissements à contrainte technique forte

Ce sont des établissements dans lesquels l'équipement détermine fortement la nature du produit fabriqué. Dans le cas présent, il s'agit essentiellement, d'une part, de la chaussure, et, d'autre part, de la maille lorsque l'établissement intègre la fabrication du tissu et la confection (1).

Pour ces établissements il est possible d'établir une typologie d'organisation en fonction de deux critères :

— le taux de renouvellement des produits : il oppose les entreprises présentant une majorité de produits nouveaux à chaque collection, à

(1) On doit également pouvoir intégrer dans cette catégorie d'établissements les confectionneurs de vêtements hommes en draperie classique, sachant que ces derniers se caractérisent par un faible taux de renouvellement de la collection.

TABLEAU 6

**Typologie d'organisations de la fonction « Renouvellement de produits »
dans les entreprises à contrainte technique forte**

Carac- téristiques de renouvellement	Taille < 200 salariés	> 200 salariés		
Majorité de produits reconduits ou améliorés	— Recours ponctuel à des Modélistes externes	— Stylistes externes (nouveaux modèles) = Création — Patronniers-modélistes (adaptation des produits) .. = Technique (Techniciens)		
Majorité de produits nouveaux	— Patronniers et/ou Modélistes (Cadres) cumulant des fonctions de responsabilité (Gérant-responsable de production)	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="825 589 1354 841"> — Patronniers = Adaptation technique (Techniciens) — Stylistes et modélistes internes spécialisés = Création « Image de Marque » — Stylistes externes ou Cabinets conseils = Création « Mode » </td> <td data-bbox="1354 589 1559 841"> } Directeur de Collection ou Chef de produit = décision du plan de collection et coordination </td> </tr> </table>	— Patronniers = Adaptation technique (Techniciens) — Stylistes et modélistes internes spécialisés = Création « Image de Marque » — Stylistes externes ou Cabinets conseils = Création « Mode »	} Directeur de Collection ou Chef de produit = décision du plan de collection et coordination
— Patronniers = Adaptation technique (Techniciens) — Stylistes et modélistes internes spécialisés = Création « Image de Marque » — Stylistes externes ou Cabinets conseils = Création « Mode »	} Directeur de Collection ou Chef de produit = décision du plan de collection et coordination			

celles qui procèdent essentiellement par reconduction, ou légère transformation des produits précédemment fabriqués ;

— la taille des entreprises : il apparaît que les phénomènes de spécialisation des emplois s'accroissent lorsque les effectifs dépassent deux cents personnes.

Le tableau 6 rend compte, de façon schématique, des quatre organisations qu'il est ainsi possible de caractériser. Il permet de mettre en évidence la diversité des appellations utilisées pour caractériser les emplois concernés par le renouvellement des produits : patronnier, modéliste, styliste. Cette diversité est accentuée par l'existence d'appellations *intermédiaires* telles que patronnier-modéliste ou modéliste-styliste (2). La valorisation de la fonction de renouvellement des produits au sein de l'entreprise se traduit surtout par la classification accordée aux personnes indépendamment de leur appellation.

b) Les établissements à contrainte technique faible

Il s'agit essentiellement des établissements de confection qui utilisent un matériel relativement « universel » peu déterminant pour l'état final du produit.

On retrouve les quatre types d'organisation précédemment mentionnés, mais ne coïncidant pas aussi nettement aux critères de distinction utilisés. Ceci peut s'expliquer par deux raisons :

— certains établissements sous-traitent entièrement la fabrication ; ils comprennent essentiellement un service création et un service commercial (parfois fusionnés) d'où l'impossibilité de faire jouer le critère taille ;

— l'accent mis sur l'aspect créatif plus que sur l'aspect technique de la production fait que l'appellation de styliste est utilisée beaucoup plus couramment et tend à valoriser des emplois dans lesquels la création ne peut représenter qu'une faible partie des activités.

Enfin, il faut signaler l'existence en confection masculine d'un clivage net selon les types de produits permettant d'opposer la *draperie classique*, concentrée dans un petit nombre d'entreprises n'ayant pas de structure interne de création et recourant ponctuellement aux services de stylistes externes, à la confection masculine *fantaisie-détente* relevant d'entreprises distinctes des précédentes et correspondant, pour un nombre non négligeable, à une diversification de production d'entreprises se consacrant uniquement à la confection féminine.

(2) Encore nous limitons-nous au secteur industriel, car dans la Haute couture le modéliste assure l'ensemble des activités de création : recherches des tissus et des formes, réalisation des modèles, réalisation du patron et du prototype, le styliste réunissant les éléments et accessoires nécessaires à la collection et contribuant à sa présentation avec l'attaché de presse.

1.4. Conclusion

L'existence de structures internes de création formalisées concerne essentiellement les grandes entreprises de distribution et de production. Les entreprises de petite taille, qui constituent la grande majorité dans les secteurs considérés, mobilisent des organisations beaucoup plus informelles, pouvant ainsi favoriser leur souplesse d'adaptation. Quoiqu'il en soit, dans tous les cas, la décision de choix des collections ressortit à la direction générale, assistée dans les grandes entreprises par le chef de produit (ou le directeur de collection).

Par ailleurs, à la diversité des structures d'intervention correspondent deux modalités principales d'accès à la fonction :

— pour les comités de coordination, les bureaux de style et les services de stylisme à la distribution, le recrutement se fait généralement à partir d'une formation de type Beaux-Arts, Arts Décoratifs ou écoles spécialisées de stylisme, et on constate une importante mobilité entre ces différents organismes ainsi que le passage à l'exercice libéral de la profession ;

— à l'intérieur des entreprises, on constate l'existence d'une filière à partir de l'emploi de patronnier ou de modéliste par accession progressive à des responsabilités de création.

Il résulte donc une diversité des emplois concernés dont la description fait l'objet du développement suivant.

2. LES INTERVENANTS

Cette partie est consacrée à la présentation des principaux emplois concernés par le processus de création. Pour ce faire, on a observé sur place, auprès des titulaires, des situations concrètes de travail qui ont été ensuite regroupées en un nombre plus limité d'emplois-types. Ces observations ont été conduites au cours de la présente étude et lors des travaux menés dans le cadre du Répertoire français des emplois (3), plus particulièrement de ceux concernant le cahier 5 (les emplois-types du commerce et de la distribution) et le cahier 12-1 (les emplois-types du textile-habillement et du cuir).

(3) O. Bertrand, R. Bieganski, H. Folleas, C. de Gaudemar, J. Merchiers, M. Sueur : « **Les emplois-types du commerce et de la distribution** », cahier n° 5, La Documentation Française, avril 1977.

— O. Bertrand, R. Bieganski, C. Humbert : « **Les emplois-types de la fabrication industrielle, tome 1, textile - habillement et cuir** », cahier n° 12-1, La Documentation Française, juillet 1980.

Outre le styliste ont été retenus :

— dans le domaine de la distribution : l'acheteur ;

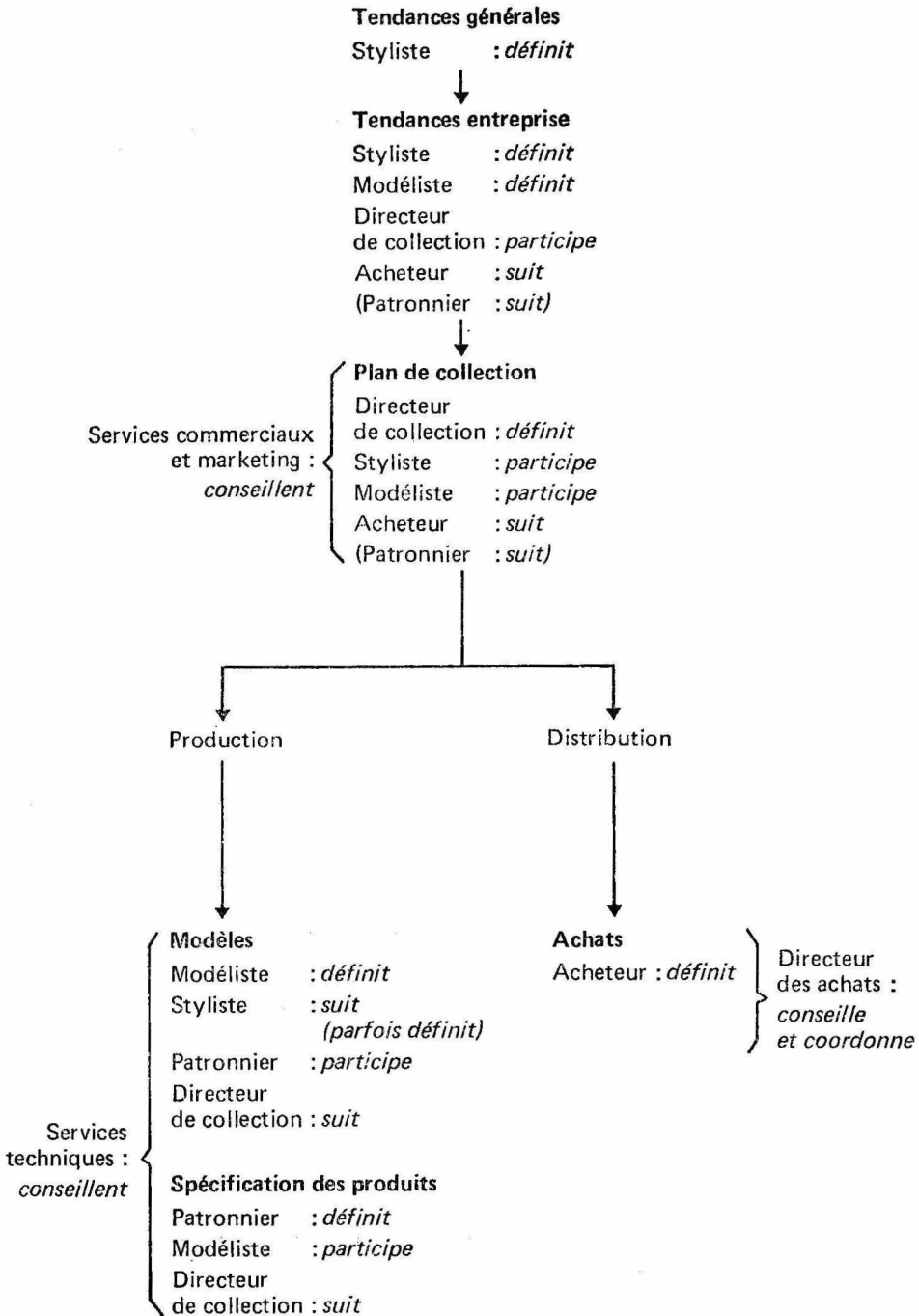
— dans le domaine de la fabrication : le chef de produit (ou le directeur de collection), le modéliste (habillement et chaussure), le patronnier-gra-
dueur.

Comme toute sélection, celle-ci comporte une part d'arbitraire. En particulier sont exclus des intervenants consultés aux différentes phases de constitution de la collection, mais avec un rôle de conseil plus que de décision. Citons principalement : le directeur commercial, le directeur des achats, le directeur des ventes et les emplois de bureau d'études dont on trouvera la description dans les cahiers du Répertoire cités.

En outre, il faut préciser que les emplois retenus n'apparaissent pas dans tous les établissements, comme le souligne le développement précédent, en particulier le chef de produit n'existe que dans des entreprises de grande taille à fort renouvellement des produits. De ce fait, les activités décrites doivent être considérées comme l'ensemble minimum des savoir-faire mobilisé par les individus dans leurs activités professionnelles et constituent donc la base à partir de laquelle peuvent être envisagées des actions de formation visant, selon les cas, à compléter des connaissances techniques, commerciales ou artistiques.

Le tableau page suivante présente, de façon très simplifiée, le rôle des différents emplois en fonction des étapes du processus de création.

Rôle des différents emplois en fonction des étapes du processus de création



2.1. STYLISTE

Définition

Détermine les tendances d'évolution de la mode afin de constituer des documents destinés à l'information des utilisateurs; participe à l'élaboration et au suivi de réalisation de collections dans les entreprises.

Situation fonctionnelle

- **Entreprise**

- exercice à titre libéral ;
- bureaux de style ;
- entreprises de production de tissus, vêtements et accessoires ;
- entreprises de distribution.

- **Service**

Dans les bureaux de style, service spécialisé selon les caractéristiques du produit (tissus, habillement, hommes, femmes, classique, sportswear, etc.) ;

Dans les entreprises de production ou de distribution, service style ou création à l'intérieur desquels on retrouve des spécialisations par gamme de produits.

Délimitation des activités

Les activités de définition des tendances concernent plus le styliste travaillant en bureau de style, que le styliste salarié d'une entreprise de production ou de distribution qui intervient davantage dans la détermination de la collection.

L'intervention technique de réalisation du prototype est généralement plus importante pour le styliste chaussure que pour le styliste habillement.

Lorsqu'il travaille au sein d'une équipe, le styliste est généralement spécialisé sur un type de produits, mais avec des possibilités de changement d'une collection à l'autre.

Description des activités

Définition des tendances

1) Recherche des tendances

- Analyse les différents éléments permettant de dégager les tendances de la collection en préparation (tissu, impression, coloris, formes...) :

- visite de salons et de présentations en France et à l'étranger ;
- examen des tendances à la distribution (shopping) ;
- sensibilisation générale à l'environnement (événements culturels, sociaux, politiques, évolution du mode de vie...) ;
- analyse de l'évolution du marché français et des principaux marchés étrangers (particulièrement Italie et Etats-Unis) : caractéristique des ventes de la saison précédente, comportement actuel et prévisible des consommateurs ;
- lecture et analyse des publications spécialisées (journaux de mode, études techniques...).

— Confronte son analyse, lors de réunions de coordination, à celle d'autres stylistes et d'experts de différents établissements et organismes (nationaux et européens) afin de coordonner les informations à fournir aux fabricants.

2) Constitution de cahiers et dossiers

— Synthétise les différentes tendances en les regroupant suivant un certain nombre de thèmes ou d'idées fortes (« irlandais, basque... ») permettant de les identifier et de les concrétiser auprès des fabricants et des consommateurs.

— Met au point (seul ou avec l'aide de spécialistes) un « visuel » (affiche, cahier, document) permettant une présentation cohérente et argumentée de ces thèmes et tendances :

- gammes, avec différents échantillons, classant les coloris et les matières (fibres et tissus) ;
- choix de thèmes et de modèles dans un enchaînement logique ;
- présentation des marchés visés, des nouveaux produits, de leur fonction.

— Surveille la réalisation des visuels lorsqu'elle est confiée à des personnes extérieures (coloristes, dessinateurs, imprimeurs...).

Conseil en entreprise

1) Diagnostic d'entreprise

— Fait préciser par le client qui l'a contacté les caractéristiques économiques et productives de l'entreprise :

- situation sur le marché : place vis-à-vis de la concurrence, image de marque, collections précédentes (style et chiffre de vente), analyse des éventuelles études de marché ;
- situation dans le réseau de production : politique d'approvisionnement et d'écoulement, possibilités techniques.

— Fait préciser, ou élabore avec le client, une stratégie permettant de définir les objectifs visés : modification de l'image de marque, recherche d'un nouveau créneau ou d'un accroissement du marché.

2) Définition de la collection

— Sélectionne dans l'ensemble des tendances et thèmes ceux qui peuvent être adoptés compte tenu des objectifs et des possibilités de l'établissement.

— Les présente aux responsables de l'entreprise (directeur général, directeur commercial, directeur technique) en les argumentant et apporte, si nécessaire, les corrections dégagées par la discussion.

— Détermine avec eux un projet ou un plan de collection définissant les caractéristiques et les variantes des modèles dans chaque ligne de produits compte tenu des exigences de rentabilité.

— Elabore pour chaque produit ainsi défini — ou pour certains produits « témoins » — un dessin ou une fiche faisant apparaître les caractéristiques (matières, coloris, formes...).

— Contrôle la réalisation des prototypes afin d'apporter les corrections nécessitées par les difficultés de réalisation ou par la non-satisfaction des résultats obtenus.

— Examine avec les responsables les différents modèles sélectionnés au fur et à mesure de leur réalisation afin de les intégrer à la collection, de leur faire subir des modifications, ou éventuellement d'en abandonner l'idée (pour des raisons de rentabilité, de conformité à l'image de marque...).

— Vérifie la réalisation du plan de collection et le respect des délais fixés.

Peut aussi mettre au point avec le modéliste les dessins de détail, fiches techniques, cartons nécessaires au bureau des méthodes.

3) Promotion et suivi

— Présente la collection terminée aux commerciaux en l'expliquant et en la commentant.

— *Peut aussi* :

- établir un document explicatif servant de base à l'argumentation des représentants ;
- participer à la présentation des collections aux principaux clients ;
- intervenir dans l'action promotionnelle (relations avec les attachés de presse, participation à l'élaboration des messages publicitaires).

— Suit le déroulement des ventes afin de prendre en compte les réussites et les échecs pour la saison ultérieure.

Responsabilité et autonomie

- Instructions

Le styliste doit faire preuve d'initiative pour détecter l'apparition des nouvelles tendances. Il doit par contre tenir compte des contraintes de l'entreprise pour l'établissement des collections.

- **Contrôle**

Les différentes réunions de concertation et les salons permettent au styliste de vérifier et éventuellement de corriger ses prévisions de tendances ou ses projets de collection.

- **Conséquences d'erreurs**

Le choix d'une mauvaise orientation pour une collection peut entraîner une chute des ventes de l'entreprise et compromettre son avenir. Une telle erreur est limitée dans la mesure où la décision de lancement de la collection est collégiale.

- **Relations fonctionnelles**

- Participe avec ses confrères à différentes réunions de coordination.
- Décide avec le responsable commercial, le responsable technique, le directeur des achats et le directeur général de l'orientation d'une collection.
- Suit avec les techniciens (modélistes, patronniers...) les conditions de réalisation des modèles qu'il propose.
- Consulte les services commerciaux sur le comportement de la clientèle (distributeurs ou consommateurs).
- S'informe auprès des services achats, des conditions d'approvisionnement pour les différentes matières premières.

Environnement

- **Milieu**

Nombreux déplacements en France et à l'étranger : visite des salons, contacts avec les unités de production...

- **Rythme**

L'intensité de l'activité est liée aux délais de présentation bi-annuelle des collections.

Conditions d'accès

Les stylistes indépendants ont des formations très diverses.

Les salariés des bureaux de style et les stylistes à la distribution proviennent en majorité des écoles de stylistes françaises ou étrangères ou de formations artistiques (Beaux-Arts, Arts décoratifs).

Les stylistes intégrés aux entreprises sont généralement des modélistes ou des patronniers qui suivent une formation complémentaire de type artistique.

2.2. DIRECTEUR DE COLLECTION OU CHEF DE PRODUIT

Définition

Définit les caractéristiques techniques et réalise des échantillons de produits correspondant à la satisfaction de nouveaux besoins et à la mise au point des collections définitives des établissements de production.

Situation fonctionnelle

- **Entreprise**

Entreprises de textile (filature, tissage, bonneterie), d'habillement, de chaussure.

- **Service**

Service Recherche ou Développement, ou Produits en entreprise.

Délimitation des activités

Intervient plus comme conseil sur les demandes qui peuvent être très variables lorsqu'il appartient à un centre de recherches, alors qu'il est généralement responsable de la confection d'échantillons et travaille dans le cadre de la mise à jour des collections lorsqu'il est en entreprise.

Description des activités

1) Recherche

— Se tient régulièrement informé des nouveaux produits et des nouveaux équipements par la lecture de documents, par la participation à des expositions, à des colloques à l'extérieur et à des réunions au sein de l'entreprise, et par ses contacts réguliers avec les centres techniques de recherches.

— Etudie les caractéristiques techniques d'un échantillon de produit, en vue de déterminer les conditions dans lesquelles il pourrait éventuellement être fabriqué par l'entreprise. S'il s'agit d'un tissu par exemple :

- examine sa contexture : nombre de fils de chaîne et de trame et caractéristiques (numéro métrique) de chacun ;
- détermine la composition des fils par un examen visuel et tactile, et par des analyses chimiques qu'il fait faire en laboratoire ;
- cherche à reconstituer les traitements subis par l'échantillon, au besoin en faisant procéder à des essais en atelier.

— Etudie également les projets de produits nouveaux émanant des responsables de la création et/ou de la commercialisation.

— *Peut aussi* analyser les tendances du marché (en liaison avec le service commercial et le styliste) pour dégager ce que devraient être les caractéristiques d'un produit nouveau.

— Etudie (s'il est dans un centre technique de recherches) le problème qui lui est posé par une entreprise, par exemple, sur les propriétés d'une fibre nouvelle et les conditions dans lesquelles elle peut être utilisée pour une fabrication.

— Examine les possibilités de fabrication d'un produit conforme à l'échantillon ou au projet dans l'entreprise en fonction des équipements, des procédés et des matières utilisées.

— Commande à la fabrication, et parfois réalise lui-même, des essais de production d'un échantillon répondant aux mêmes caractéristiques, en définissant les matières à utiliser, les traitements à lui faire subir et les réglages des machines, et en suivant de près leur réalisation.

— Fait faire des tests pour éprouver le produit fabriqué et définir ses propriétés.

— Prend contact avec les fournisseurs et les sous-traitants [filatures, entreprises d'ennoblissement (1)] pour mettre au point les traitements à faire subir au produit (choix des couleurs et des opérations d'ennoblissement) et les conditions de production.

— Consigne par écrit les caractéristiques du produit et les conditions de sa fabrication : matériaux utilisés, mélanges, équipements employés, réglages, conditions de production.

— Etudie les prix de revient de fabrication en fonction des quantités envisagées et du processus technique.

— Choisit, le plus souvent en liaison constante avec les stylistes et les modélistes, les meilleurs échantillons et les transmet à la direction et aux responsables de la commercialisation avec le dossier d'information.

2) Développement

— Fait fabriquer une pré-série d'échantillons qui servira à créer des prototypes pour présentation à la clientèle et qui sera utilisée pour l'analyse des méthodes de confection.

— Suit de près la réalisation de cette fabrication avec les responsables qu'il conseille, notamment sur les réglages de machines.

— Demande, si nécessaire, l'assistance des centres techniques de recherches, soit pour tester les échantillons, soit pour l'étude des conditions de fabrication.

— Maintient des liaisons suivies avec la direction pour chercher à développer les produits nouveaux dans le cadre du programme général de l'entreprise.

(1) L'*ennoblissement* recouvre une variété de traitements qui peuvent intervenir à différentes étapes de la production ; il comprend la *teinture* et l'*impression*.

— *Peut aussi :*

- procéder (s'il est dans un centre technique de recherches) à des recherches plus générales intéressant l'ensemble de la profession ;
- Intervenir auprès de la clientèle pour étudier avec elle les conditions d'utilisation des nouveaux produits de l'entreprise et, à l'inverse, représenter les intérêts des clients vis-à-vis des autres services de l'entreprise ;
- exercer tout ou partie des activités du responsable de contrôle et suivre en particulier les réclamations des clients sur les défauts de fabrication.

Responsabilité et autonomie

• Instructions

Le chef de produit fixe lui-même son programme de travail dans le cadre d'objectifs généraux définis par la direction.

• Contrôle

Rend compte régulièrement à la direction ou à son chef de service de l'évolution de ses activités, mais ne subit pas de contrôle.

• Conséquences d'erreurs

Le lancement d'un produit de qualité insuffisante ou inadaptée entraînerait des pertes pour l'entreprise.

• Relations fonctionnelles

— Collabore de façon plus ou moins étroite avec les responsables de la commercialisation, suivant qu'il travaille sur un produit intermédiaire ou sur un produit proche de la consommation et soumis à la mode et aux aléas du marché.

— Entretient des relations suivies avec les ateliers de fabrication, avec les fournisseurs et les sous-traitants, avec la direction, et avec les centres techniques de recherches (ou, s'il est en centre de recherches, avec d'autres organismes de recherches et avec les entreprises).

Environnement

• Milieu

Travail en bureau avec déplacements dans l'atelier et à l'extérieur (fournisseurs, clients éventuellement).

• Rythme

Travail de jour avec horaires réguliers en principe, mais dépassements fréquents. Le programme de travail s'étend sur une longue période.

• Particularités

Travail autonome et varié impliquant des contacts nombreux.

Conditions d'accès

Accès direct : possible avec un diplôme d'ingénieur dans la spécialité.

Accès indirect : avec une formation d'ingénieur ou de technicien dans la spécialité et une expérience professionnelle en production (responsable d'un secteur ou d'une unité).

Emplois et situations accessibles

Cet emploi est souvent un emploi de fin de carrière. Il peut aussi conduire à un emploi de chef de service études ou de service commercial ou de chef d'unité de fabrication.

2.3. MODÉLISTE HABILLEMENT

Autre appellation

Modéliste-toiliste.

Définition

Participe à la sélection des dessins et met au point des modèles de vêtements afin de constituer la pré-série de la collection.

Situation fonctionnelle

- **Entreprise**

Entreprises d'habillement qui ne sont pas sous-traitantes et donc qui ne limitent pas leurs activités aux opérations de coupe et de montage du vêtement.

- **Service**

Dans un service création ou dans un atelier de modèles chargé de mettre au point les nouveaux modèles et de réaliser les prototypes qui seront présentés dans le cadre de la collection.

Délimitation des activités

Le modéliste :

— A des responsabilités hiérarchiques sur une équipe de patronniers-gradueurs, de mécaniciennes-modèles hautement qualifiées et éventuellement sur un agent des méthodes de fabrication quand la taille de l'entreprise ne justifie pas l'existence d'un service méthode spécifique.

— Dépend, quand l'entreprise est importante, du responsable de service de création qui peut être, par exemple, le styliste (dans le cas où le styliste est intégré à l'entreprise) ou le chef de produit.

— Est spécialisé en général :

- par grands types de produits tels le vêtement masculin, le vêtement féminin, le vêtement enfant, la lingerie féminine, selon la production principale de l'entreprise ;
- par produits spécifiques tels que vestes et pantalons, jupes et robes, chemises et couture « flou », quand l'entreprise fabrique des produits très diversifiés et éventuellement de petite série.

— Peut limiter ses activités à la réalisation du prototype et ne pas participer directement aux activités de patronage-gradation.

Description des activités

Participation à la sélection des dessins, croquis

— Participe à des réunions de travail avec le styliste, des responsables de la production et des services commerciaux afin de sélectionner les croquis, les coloris et les tissus qui vont constituer la collection de modèles.

— Analyse les différents dessins de mode et croquis qui sont proposés par le styliste en tenant compte de l'image de marque ou du style de produits fabriqués par son entreprise.

— Se fait préciser par le styliste, l'importance de chacun des détails du dessin et les effets recherchés.

— Propose, avec l'accord du styliste, des modifications de certains détails ou de conception même de certains modèles en tenant compte des contraintes que posera la fabrication industrielle de ces modèles.

Mise au point des modèles

1) Réalisation du premier patronage par travail sur toile

— Prépare un mannequin (bois ou tissu) aux mesures voulues (taille en particulier).

— Découpe dans de la toile écruée des pièces qu'il « moule » sur le mannequin.

— Ajuste (à l'aide de découpes, de plis, de pinces, de fronces) les pièces de toile sur le mannequin pour donner la forme et la ligne représentées par le croquis ou dessin du styliste.

2) Réalisation du premier patronage par travail à plat

— Réalise, à l'aide d'une méthode de patronage ou de bases existantes, le cartonnage (patron) désiré, compte tenu du style du barème, de la conformation, des matières, etc.

— Ajuste les ampleurs, les modes de montage en liaison avec la fabrication.

— Contrôle le patronage.

3) Réalisation du modèle

- Recueille les éléments de l'ébauche, vérifie les mesures des différentes parties du vêtement ou patronage (symétrie des manches par exemple) et rectifie le tracé des pièces à l'aide de différents instruments (règle, perroquet).
- Note les emplacements des différents éléments du vêtement (boutonnères, poches, col, manches, ouvertures) ainsi que les caractéristiques des piqûres, surpiqûres, ourlets, plis.
- Découpe de nouvelles pièces dans le tissu retenu définitivement pour le modèle, selon le tracé du carton : fait exécuter les opérations de montage et finissage du vêtement soit par des mécaniciennes-modèles qui dépendent de lui, soit par les ouvriers travaillant sur la chaîne de production ; contrôle l'exécution des opérations et s'assure des bonnes conditions de fabrication du modèle.
- Modifie éventuellement des éléments du modèle pour tenir compte de difficultés de coupe ou de montage qui peuvent entraîner des coûts supplémentaires pour l'entreprise et refait un essai sur mannequin de bois ou sur mannequin vivant.
- Soumet le modèle terminé aux différents responsables de la collection et y apporte éventuellement des corrections.
- Rédige une fiche technique qui contient une description des caractéristiques du vêtement et des opérations qui doivent être effectuées.
- Donne l'ensemble des éléments (toile ou patronage-carton) au patronnier-gradueur qui va réaliser le patronage et la graduation des vêtements.
- Transmet la fiche technique au service de méthodes afin que celui-ci établisse (ou modifie) les gammes opératoires et les temps alloués.

Responsabilité et autonomie

• Instructions

Le modéliste doit réaliser les idées du styliste et respecter les contraintes techniques, financières et organisationnelles de son entreprise. Il est responsable de la réalisation des modèles.

• Contrôle

Selon l'organisation et l'importance du service, le titulaire est contrôlé soit par le directeur technique, soit par le styliste, mais aussi par lui-même. Le résultat de son travail est apprécié en fonction de la réussite de la collection (ventes).

• Conséquences d'erreurs

Les erreurs peuvent provenir d'une mauvaise conception du modèle qui entraîne des difficultés de réalisation technique et donc des augmentations de coût de production.

- Relations fonctionnelles

Le modéliste :

— Exerce une responsabilité technique sur les activités de coupe, montage, finissage du vêtement et est en relation permanente avec les responsables de ces activités surtout dans la phase de fabrication des prototypes et pré-séries et avant stabilisation de la charge de travail de la chaîne.

— Met en avant, face aux arguments du styliste généralement à l'extérieur de l'entreprise, les contraintes techniques de faisabilité du modèle.

— A des relations fonctionnelles avec les différents responsables de la production surtout au moment du lancement des nouveaux modèles.

Environnement

- Milieu

Travail en bureau avec déplacements en ateliers et visites d'expositions, assistance à des séances de présentation de collections.

- Rythme

Horaires réguliers de jour, avec dépassements fréquents pendant les périodes de préparation des collections (deux par an). La durée de mise au point ou de réalisation d'un modèle varie de quelques heures pour les petits vêtements ou pour des vêtements qui présentent de légères différences par rapport à des modèles déjà réalisés, à quelques jours pour des vêtements plus importants ou plus originaux.

Conditions d'accès

Accès direct : rare.

Accès indirect : Les titulaires des BT et BTS des industries de l'habillement peuvent y accéder après un passage par les emplois de patronnier-gradueur. Les couturiers ou les tailleurs y accèdent aussi après une formation complémentaire assurée par le Centre d'études techniques de l'industrie de l'habillement (CETIH).

Connaissances particulières : Connaissance des techniques de coupe, expérience de la fabrication industrielle et connaissance des matières (composition, poids, retrait, extensibilité, texture, etc.).

Emplois et situations accessibles

Evolution dans l'emploi-type par passage dans des entreprises plus renommées. Passage à d'autres fonctions : styliste ou chef de production.

2.4. MODÉLISTE CHAUSSURE

Autres appellations

Formier - Metteur au point - Patronnier - Modéliste.

Définition

Réalise différentes opérations d'études et de mise au point d'un modèle afin de permettre sa fabrication en série.

Situation fonctionnelle

- **Entreprise**

Entreprise de chaussures, de maroquinerie.

- **Service**

Dans un service de création, dans un bureau d'études ou directement rattaché au directeur de l'établissement quand la faible taille de l'établissement ne justifie pas l'existence d'un service spécifique.

Délimitation des activités

Le titulaire :

— Se distingue du styliste dans la mesure où ce dernier ne participe pas à la mise au point des modèles. Dans certaines entreprises, le titulaire peut cependant créer de nouveaux modèles à partir de modèles de base par ajouts d'éléments ou modifications de certains détails ornementaux.

— Dépend, quand l'entreprise est importante, du responsable du service des études et exerce, à l'intérieur de ce service, des activités plus ou moins étendues :

- est spécialisé, quand l'entreprise est de grande taille et que les produits sont diversifiés et sujets à des changements rapides dus à la mode (chaussures de femmes par exemple). La division du travail au sein du service des études entraîne une spécialisation soit sur les études de mise au point de la forme, soit des semelles et des talons, soit sur les études de la tige. Dans les entreprises de maroquinerie, les études de mise au point recouvrent celles qui portent sur les éléments de la tige en chaussure (réalisation d'un plan) ;

- est davantage polyvalent quand l'entreprise est de taille plus réduite ou que les produits fabriqués sont standard et/ou à renouvellement moins rapide (chaussures de ville pour les hommes). Dans ces cas, les activités d'études de formes et d'études de semelles n'existent pas et les activités des titulaires de ces emplois débordent générale-

ment sur des activités de méthodes ou de participation à la recherche de produits nouveaux, ou de mise au point de nouvelles techniques de fabrication.

Description des activités

1) Mise au point de la forme

— Réalise les différents « bouts » de forme devant permettre la fabrication industrielle d'un modèle :

- sélectionne parmi les formes déjà existantes celle dont la courbe de cambrure correspond au modèle ;
- réalise dans différents matériaux (bois, plastique), le « bout » adapté au modèle proposé ;
- vérifie le volume chaussant, l'allure de la forme et corrige éventuellement son « bout ».

— Fait ou fait faire par un aide-formier les « bouts » correspondant aux autres pointures.

2) Mise au point des composants de la chaussure qui ne constituent pas la tige

— Réalise à la main les maquettes correspondant aux talons et aux semelles d'un modèle qui va être produit industriellement :

- analyse le modèle et les finalités de la chaussure pour déterminer les matières dans lesquelles seront réalisés les semelles et les talons ;
- examine les propriétés des produits qui seront utilisés par rapport aux possibilités techniques de montage (certaines semelles en plastique ne peuvent pas être collées et, à l'usage, toutes les semelles ne présentent pas la même résistance à l'abrasion...) ;
- réalise à la main les maquettes permettant de mouler les talons et les premières de montage ;
- effectue différents essais pour vérifier la conformité de la maquette par rapport au résultat souhaité ;
- effectue des essais de montage et de collage.

— Suit la fabrication des moules réalisés à partir de ses maquettes et contrôle la conformité des pièces moulées :

- contacte des fabricants (sous-traitants spécialisés) susceptibles de réaliser des moules à partir de sa maquette et fait réaliser ces moules ;
- reçoit et contrôle les premières pièces moulées (réalisées par des sous-traitants spécialisés) avant leur commande en grande série.

3) Réalisation du plan de la chaussure

— Reçoit la forme et la chaussure modèle qui a été réalisée de manière artisanale (c'est-à-dire à l'unité et sans tenir compte des coûts et des contraintes de la production industrielle) et réalise le plan de la chaussure :

- trace sur la forme les lignes caractéristiques du modèle ;
- effectue un certain nombre de mesures sur la forme et les reporte sur un plan (papier) à l'aide de crayons et de compas à pointe sèche ;
- trace sur le plan les différentes lignes correspondant aux marges de montage, à la position des éléments décoratifs, aux prises de jointage ;
- trace le plan de la doublure ;
- reproduit le symétrique du plan à l'aide d'un papier carbone.

— Reproduit le plan des différents éléments de la chaussure sur un carton et les découpe avec un couteau : fait apparaître sur les éléments en carton (qui représentent les différentes pièces qui devront être assemblées pour constituer la tige de la chaussure) les tracés permettant le piquage et le montage.

— Propose éventuellement des modifications par rapport au modèle initial, pour tenir compte des contraintes de la production :

- discute avec les modélistes et les stylistes des effets d'une simplification sur l'allure générale d'un modèle ;
- discute avec les contremaîtres ou avec les ouvriers des possibilités de réaliser certaines opérations d'assemblage-montage.

— Identifie le modèle en remplissant une fiche descriptive où sont portées toutes les informations relatives à la matière première utilisée, la forme, la doublure, ainsi que les caractéristiques des piqûres à effectuer.

— *Peut aussi* participer à la mise au point des gammes opératoires et à la réalisation des pré-séries.

Responsabilité et autonomie

• Instructions

Le titulaire participe à la mise au point des modèles avec l'ensemble des autres personnes du bureau d'études mais il doit réaliser des éléments conformes au modèle.

• Contrôle

Le titulaire est contrôlé à différentes phases de son activité : avant le lancement de la série, il est contrôlé sur la conformité par rapport au modèle, ainsi que sur les informations mentionnées sur la fiche descriptive.

• Conséquences d'erreurs

Des erreurs peuvent se produire au niveau du tracé du patron ou de la définition des gammes opératoires mais elles sont décelées rapidement lors de la mise en fabrication.

• Relations fonctionnelles

Le titulaire a des relations avec le bureau des méthodes pour l'élaboration des prix de revient, avec les agents de maîtrise et les ouvriers pour la réalisation d'un modèle en

série, avec les modélistes et les stylistes pour discuter des modifications à apporter au modèle afin de l'adapter aux contraintes de la production industrielle.

Environnement

- Milieu

Travail en bureau.

- Rythme

Travail régulier de jour, avec cependant des variations dans la charge de travail dues au phénomène de « collection ». Les durées des interventions sont assez longues : de quelques heures à quelques jours.

- Particularités

Travail considéré comme intéressant.

Conditions d'accès

Accès direct : à partir d'une formation de niveau BP ou BT spécialisé.

Accès indirect : à partir du poste « d'aide » situé dans le même service.

Emplois et situations accessibles

Chef patronnier - Chef du bureau des études - Chef du bureau des méthodes.

2.5. PATRONNIER-GRADUEUR

Définition

Réalise un patron de base et effectue les graduations d'un vêtement pour leur utilisation dans la coupe.

Situation fonctionnelle

- Entreprise

Entreprises d'habillement qui ne sont pas sous-traitantes et donc qui ne limitent pas leurs activités aux opérations de coupe et de montage du vêtement.

- **Service**

Dans un service création ou dans un atelier de modèles chargé de mettre au point les nouveaux modèles et de réaliser les prototypes qui seront présentés dans le cadre de la collection.

Délimitation des activités

Le patronnier-gradueur :

— Travaille directement sous les ordres du modéliste ; il intervient généralement après que ce dernier ait réalisé sa toile ou son patronage-carton à plat mais ne participe pas aux activités de mise au point du modèle qui sont spécifiques de ce dernier.

— Réalise soit le patronage, soit la graduation, soit les deux activités.

— Limite ses activités à celles de traçage et de correction du traçage quand l'entreprise dispose d'un système de traçage directement relié à un ordinateur. La découpe des différents éléments de patron dans du carton se fait alors automatiquement par laser sur table de découpe soit en grandeur réelle, soit à une échelle plus réduite pour faciliter le stockage des patrons.

— Codifie les coordonnées des points de graduation et les transmet à l'aide d'un clavier de terminal quand l'entreprise dispose d'un ordinateur.

— Peut être spécialisé :

- par grands types de produits ;
- par produits spécifiques.

Description des activités

Réalisation du patron de base ou patronage

— Reçoit la toile ou le patronage-carton du modéliste et la démonte en éléments de base.

— Relève, sur un papier disposé sur une grande table à dessin, les contours de ces différents éléments.

— Vérifie et rectifie le tracé des lignes à l'aide des différents instruments dont il dispose (crayon, gomme, règle droite, équerre, perroquet — qui permet de tracer les lignes courbes).

— Vérifie que les longueurs et caractéristiques des différents éléments correspondent à des références écrites dans son barème de patronage.

— Peut corriger éventuellement ces références avec l'accord du modéliste quand il y a un effet particulier à obtenir (ligne ample...).

— Place les crans de montage sur les différents éléments qui permettront le montage ultérieur du vêtement en respectant des règles strictes (droit fil, raccord des carreaux, position du col par rapport au milieu du dos...).

- Trace les positions des poches, garnitures, passants, boutonniers, les caractéristiques des piqûres, surpiqûres, ourlets, pinces, plis...
- Effectue les mêmes opérations sur une doublure quand le vêtement en présente une.
- Découpe dans du carton les différents éléments tracés sur le papier.
- Peut préparer le traçage pour la coupe en positionnant les différents éléments constituant le vêtement en fonction de la laize des tissus, en respectant le droit fil et les contraintes des dessins.
- Trace sur le calque la position des différents éléments quand il obtient la position optimum.

Graduation

- Applique, pour le passage d'une taille à une autre, des rapports géométriques entre des mesures prises en différents points du vêtement (taille, cou, torse) et consignés dans des tableaux de graduation ou de gradation.
- Trace les lignes correspondant à ces rapports géométriques à l'aide d'instruments (règle, perroquet, équerre, tire-ligne).
- Modifie éventuellement ces rapports pour tenir compte des indications particulières fournies par le modéliste.
- Peut utiliser une machine à graduer qui permet, à partir d'un patron de base, d'obtenir les patrons correspondant à toutes les autres tailles et conformations.
- Refait les mêmes opérations en tenant compte de la conformation des individus (gradation dans les tailles normales, dans les tailles « gros », dans les tailles « maigre ») et établit une carte de mesures.

Responsabilité et autonomie

• Instructions

Le patronnier-gradueur doit réaliser le patron correspondant à la taille standard et les patrons correspondant aux autres tailles et autres conformations en appliquant strictement les indications chiffrées contenues dans le tableau de graduation existant ou en tenant compte des consignes particulières données par le modéliste. Il est responsable, sous couvert du modéliste, de la graduation correcte du vêtement.

• Contrôle

Le titulaire est responsable de la réalisation du patronage et de la graduation. Le contrôle se fait soit à partir des points de gamme sur les patronages, soit sur les prototypes.

• Conséquences d'erreurs

Les erreurs peuvent provenir d'une mauvaise application des tableaux de graduation et/ou d'un non-respect des consignes particulières données par le modéliste et entraîner des difficultés de fabrication ou des résultats non conformes.

- **Relations fonctionnelles**

Le patronnier-gradueur est en relations techniques avec les services de production qui peuvent, après accord du modéliste et du bureau d'études, proposer des modifications ou des simplifications du patron pour mieux l'adapter à la fabrication.

Environnement

- **Milieu**

Travail en bureau avec déplacements en atelier et visites d'expositions, assistance à des séances de présentation de collections.

- **Rythme**

La durée de réalisation d'un patron ou d'une graduation varie de quelques heures à plusieurs jours.

- **Particularités**

Travail debout - assis.

Conditions d'accès

Accès direct : possible avec une formation professionnelle de niveau V ou IV dans des spécialités de l'habillement (par exemple le BEP des industries de l'habillement, option technique de coupe).

Accès indirect : à partir de l'emploi d'aide-patronnier ou d'emplois de coupeur ou de couturier avec formation professionnelle complémentaire aux activités de patronage-graduation assurée par des écoles spécialisées (CETIH : Centre d'études techniques de l'industrie de l'habillement) ou les Chambres de Commerce.

Emplois et situations accessibles

Evolution dans l'emploi-type par passage dans des entreprises plus renommées. Progression dans la fonction : accès à l'emploi de modéliste.

2.6. ACHETEUR

Autres appellations

Acheteur (spécifié par la famille de produits sur laquelle porte l'activité du titulaire) - Responsable des achats - Responsable d'établissement (commerce en gros).

Définition

Choisit et négocie l'achat sur des marchés particuliers de tout ou partie des produits distribués ou revendus en gros en l'état, par son entreprise.

Description des activités

— Détermine, selon la nature et la quantité des produits à acheter, le ou les fournisseurs, choisis en général à partir du réseau habituel de fournisseurs, après examen des tarifs, des catalogues et notices techniques et connaissance prise des délais de livraison.

— Recherche, si nécessaire, de nouveaux fournisseurs afin d'étendre la gamme des produits vendus ou remplacer des fournisseurs détaillants ou offrant des conditions peu avantageuses :

- examine le produit (qualité, prix...) ;
- le propose à une commission de sélection pour « référencement » éventuel, ou au responsable de l'établissement.

— Négocie et passe les commandes de produits, soit pour les revendre immédiatement en fonction de la connaissance de la clientèle, et des ventes des jours précédents ; soit pour réapprovisionner les stocks, à partir d'un examen de l'état des stocks : passe la commande par téléphone, après avoir négocié les conditions d'achats (qualité, taxe des colis, conditions de paiement, délais de livraison...) et confirme le plus souvent cette commande par télex.

— Remplit un bordereau d'achats qu'il envoie au service comptable de son entreprise.

Responsabilité et autonomie

- Instructions

L'acheteur fixe lui-même les objectifs de vente à atteindre lorsqu'il est responsable de l'entreprise, sinon il doit réaliser les objectifs fixés par la direction ; il choisit lui-même les méthodes commerciales à employer.

- Contrôle

La réalisation des objectifs de vente est contrôlée périodiquement par la direction.

- Conséquences d'erreurs

Des erreurs peuvent se produire à l'achat, lorsque le produit acheté est invendable ou à la vente lorsque le prix du produit est fixé trop haut, auquel cas la vente ne se fait pas, ou trop bas, ce qui entraîne un manque à gagner.

- Relations fonctionnelles

L'acheteur :

— Est en relation constante avec les fournisseurs et transporteurs.

— Est en relation avec les services comptables de son entreprise auxquels il fournit les relevés d'achats et de ventes et en reçoit les résultats d'exploitation.

— Peut exercer une responsabilité hiérarchique (recrutement, rémunération, organisation du travail), sur l'ensemble du personnel de l'établissement ou sur des employés chargés de l'administration des ventes ou de la manutention.

Environnement

- Milieu

Travail en bureau avec déplacements chez les clients ou fournisseurs ou sur les lieux de négociation.

- Rythme

Horaire très chargé, particulièrement lorsque les activités d'achats et de ventes sont quotidiennes.

Les délais de réalisation d'une affaire sont souvent très courts. Lorsqu'il travaille par téléphone, l'acheteur peut contacter dans la journée plusieurs dizaines de clients ou fournisseurs.

- Particularités

— Autonomie dans l'organisation du travail (plus élevée dans les établissements de petites dimensions).

— Rythme de travail très soutenu, avec le plus souvent usage intensif du téléphone.

Conditions d'accès

Accès direct : avec formation supérieure juridique ou commerciale (licence en droit, diplôme d'une école de commerce...).

Accès indirect : avec formation générale niveau IV minimum et expérience professionnelle de 3 à 5 ans dans des activités commerciales ou d'administration des achats ou ventes portant sur les familles de produits distribuées par son entreprise.

Emplois et situations accessibles

Evolution dans l'emploi : passage à des responsabilités de chef de département dans les grandes entreprises, de gérant dans les entreprises de faible dimension.

CONCLUSION

Un stylisme « new look »

A l'issue de cette étude, il faut insister sur les dangers entraînés actuellement par ce que l'on pourrait appeler **le mythe de la créativité**. En effet, il apparaît des contradictions flagrantes entre les discours développés sur ce thème et ce que l'on observe en entreprise.

La première de ces contradictions repose sur l'illusion que la création est le fait d'un individu isolé, laissant libre cours à une imagination plus ou moins débridée, en dehors de toute contrainte culturelle ou matérielle. Cette croyance explique nombre d'expériences malheureuses, renforçant les entreprises dans une attitude fataliste face à l'évolution du marché et les poussant, sur la base de quelques exemples très marginaux, à attribuer au hasard la réussite ou l'échec d'un article ou d'une collection.

Une seconde contradiction concerne la notion de mode : celle-ci est souvent présentée comme la volonté de particularisation d'un petit groupe d'avant-garde ou d'une classe sociale privilégiée, alors qu'elle concrétise en fait le renouvellement de la demande d'une clientèle élargie. Il en résulte que le stylisme ne doit pas être considéré comme une concession faite au caprice des consommateurs, mais comme une démarche spécifique d'analyse de la valeur d'usage des produits en fonction de la clientèle à laquelle on s'adresse.

D'autre part, les renseignements recueillis permettent d'affirmer que s'il existe une difficulté réelle à prendre en compte ce phénomène de renouvellement des produits, cela tient moins à l'absence d'un potentiel de création qu'à la reconnaissance et à la mobilisation de ce potentiel par les entreprises. En d'autres termes, ceci pose le problème **d'intégration du stylisme**, compte tenu des particularités et des difficultés des secteurs considérés.

1) **Le stylisme et son intégration**

Le renouvellement des produits n'est pas le fait d'une décision individuelle mais d'une réflexion collégiale nécessitant la concertation, avec sa dimension conflictuelle, d'interlocuteurs intervenant dans les différentes fonctions de l'entreprise et relevant de la décision du chef d'entreprise. A ce titre apparaît la nécessité d'une sensibilisation de ces interlocuteurs aux phénomènes de mode, particulièrement pour les petites entreprises ayant recours

à un styliste extérieur et ne possédant pas actuellement en leur sein des personnes susceptibles de contrôler son activité. Ce contrôle est absolument nécessaire pour vérifier que la collection proposée est adaptée à la politique de l'entreprise et pour s'assurer de la réelle compétence de la personne choisie, même si la création du Syndicat National des Stylistes Industriels définissant une déontologie professionnelle, permet de penser que certains abus flagrants dans l'utilisation de l'appellation « styliste » sont actuellement révolus.

Cette approche, pour réussir, doit s'accorder avec une politique de production et de diffusion clairement définie, visant essentiellement à déterminer la position et l'équilibre de l'entreprise par rapport à l'établissement ou au maintien d'une image de marque d'une part, à la recherche de créneaux concurrentiels d'autre part. Si elle paraît assez clairement élaborée dans les grandes entreprises, il n'en va pas de même pour une majorité de petites et moyennes qui se trouvent confrontées à deux risques :

— *devenir façonnier d'un seul client* (distributeur ou producteur) donc de se placer dans une situation de totale dépendance économique, alors que le travail à façon peut constituer une démarche adaptée s'il concerne des marchés diversifiés ou s'il intervient à titre de complément par rapport à une production spécifique ;

— *fabriquer des produits devant satisfaire une demande immédiate et de courte durée*, pour lesquels le Sentier présente une meilleure capacité de réponse. Ceci implique donc la reconnaissance d'un partage du marché entre le Sentier et ces entreprises.

Ainsi se pose un **problème d'organisation du secteur** : en effet, aussi pertinent et novateur un produit soit-il, encore faut-il que l'entreprise puisse assurer sa fabrication et son écoulement dans les délais et quantités nécessaires pour répondre aux besoins, tout en évitant l'écueil de la mono-production. Dans cette optique, le fonctionnement du secteur en terme de **complémentarité** plutôt que de concurrence permettrait une utilisation optimale des capacités de production, une diminution des délais de satisfaction des commandes et assurerait la possibilité d'accepter des demandes mobilisant des capacités techniques dépassant celles de la seule entreprise. A ce titre, l'organisation d'une banque de la sous-traitance dans le secteur de la Maille paraît une expérience intéressante et prometteuse.

Il faut signaler que cette complémentarité de petites entreprises situées dans une proximité géographique est l'une des raisons de l'efficacité des producteurs italiens. Il apparaît alors que la petite taille des entreprises intervient comme un élément positif du fait de la moindre inertie de la structure de fonctionnement. Le développement d'une telle organisation en France risque toutefois de se heurter à la trop grande centralisation des décisions en matière de mode, particulièrement dans le domaine du vêtement. Toutefois, la mise en place d'organismes de coordination régionaux, intégrant les préoccupations de mode et dont l'efficacité repose sur la bonne connaissance locale de l'outil de production (« Maison de

la mode » des Pays de la Loire, UNITEX dans la région lyonnaise) constitue une tentative dont les premiers résultats se sont avérés très positifs. Ces organismes offrent en outre la possibilité d'intervenir à titre de conseil auprès de petites entreprises dont la trésorerie ne permet pas le recours à un styliste extérieur ou salarié.

Pour être pleinement efficace, cette complémentarité à l'intérieur du secteur doit être appuyée par une **coordination intra-sectorielle** entre production et distribution. Là encore, il semble que les rapports actuels sont fondés sur des conflits de pouvoir. Les producteurs reprochent aux distributeurs leur refus de s'engager sur des commandes suffisamment importantes et planifiables lié à la volonté de raisonner en termes de « ce qui s'est vendu » plutôt que de « ce qui se vendra ». A l'opposé, les distributeurs accusent les producteurs de rigidité et de méconnaissance des consommateurs. D'où, pour les uns, la tentative d'intégrer un réseau de distribution (ce qui pose des problèmes de mobilisation de capital quasi-insolubles pour les petites entreprises), pour les autres, le recours ponctuel à des organisations du type Sentier malgré des coûts plus élevés. Là encore, des structures de concertation permettant un partage du risque et des garanties mutuelles mettraient fin à des attitudes de défense qui accroissent le marasme actuel de la situation.

2) Stylisme et formation

Le développement des emplois de styliste a favorisé l'éclosion d'une multitude de cours privés pour la majorité desquels il paraît nécessaire d'émettre de grandes réserves, l'appellation de « styliste » jouant bien souvent le rôle d'un miroir aux alouettes destiné à attirer de nombreux candidats sans leur fournir quelque assurance en matière de débouchés à l'issue d'une formation onéreuse n'aboutissant à aucun diplôme reconnu. Seuls, trois ou quatre de ces cours privés présentent une réelle garantie quant à l'enseignement dispensé et jouissent d'une renommée internationale. Ils constituent, avec les formations supérieures de l'Ecole Nationale Supérieure des Arts Décoratifs et l'Ecole Nationale Supérieure des Beaux Arts la principale origine de formation pour les stylistes qui travaillent dans les comités de coordination, les bureaux de style et les services de style à la distribution et peuvent, généralement après expérience dans l'une de ces structures, exercer la profession à titre libéral (1). Ces différentes formations couvrent largement les besoins d'un marché extrêmement limité (environ quatre cents personnes d'après nos estimations), **aussi ne peut-on être que très réservé quant à la mise en place dans ce domaine, de nouveaux organismes** qui représenteraient un investissement coûteux et se heurteraient à la concurrence de ceux déjà implantés.

(1) Nous ne tenons pas compte ici de la Haute couture qui possède des structures professionnelles de formation pour ses propres besoins.

Par contre, **un effort peut être développé dans le contenu des formations existantes** auxquelles on reproche trop fréquemment de privilégier la seule dimension artistique portant sur le dessin et la réalisation des collections au détriment des contraintes du fonctionnement des entreprises. A ce titre, il paraîtrait souhaitable d'introduire dans les contenus de programme des préoccupations axées sur les thèmes suivants :

— *sensibilisation aux choix politiques de l'entreprise*, permettant l'intégration de la collection dans la perspective des objectifs de développement retenus ;

— *sensibilisation aux contraintes de la production industrielle* (contraintes d'organisation du travail, contraintes de coût, délais d'approvisionnement et de production...) permettant le dialogue entre stylistes et responsable de production. Cette sensibilisation n'a pas pour objectif « d'enfermer » le styliste dans la technique, mais de lui permettre d'évaluer avec le responsable de fabrication les possibilités et les souplesses d'adaptation de l'outil disponible ;

— enfin *une sensibilisation aux techniques de distribution* qui favoriserait le rapprochement avec les services commerciaux et la prise en considération d'une optique « marketing ».

Ces formations initiales ne concernent qu'une partie de la population qui nous intéresse. En effet, la grande majorité des stylistes salariés des entreprises de production accèdent à cette fonction après une expérience au service modélisme. Grâce à cette expérience, ils maîtrisent bien les contraintes techniques de la fabrication, ce qui présente par contre le danger de limiter leur liberté d'expression créative. **Des actions de formation continue** à l'intention de cette population doivent donc satisfaire le double objectif de procurer les connaissances que l'expérience antérieure ne fournit pas, et de créer régulièrement des ruptures avec le milieu ambiant de façon à permettre la reconstitution d'un potentiel créatif indépendant des conditions concrètes d'exercice de la profession. De telles expériences commencent à se développer (Centre d'étude technique des industries de l'habillement, Centre textile contemporain...) et paraissent prometteuses.

Toutefois, dans la mesure où les problèmes de création au sein de l'entreprise nécessitent une prise en charge collective, ce n'est pas la seule modification de la formation des stylistes qui résoudra le problème de leur intégration. Il est capital que tous les intervenants aient conscience de **l'importance de l'innovation** et agissent dans la **perspective d'un apport mutuel** plutôt que dans la volonté de voir considérées comme prédominantes leurs propres préoccupations (contraintes commerciales, techniques, financières, renouvellement des produits...). De ce fait, des **actions de sensibilisation** regroupant les différents intervenants (dirigeants d'entreprise, responsables des services commerciaux, des services techniques, des services de recherche, stylistes, acheteurs des entreprises de distribution, détaillants) impliquant **la pratique commune de techniques de communication et de créativité** faciliteraient la mise en place d'une démarche collective.

3) Perspectives d'évolution

Après une première révolution faisant passer le stylisme de la consommation élitiste à la consommation de masse, on constate actuellement une crise tendant à remettre en question l'organisation dominante au cours de ces vingt dernières années. En effet, l'influx créateur initié par la découverte des « *lois de la mode* » concernant son évolution à court terme, tend à se scléroser et se transforme en une sorte de répétition plus ou moins accélérée des cycles mis en évidence.

Il paraît donc souhaitable de mettre en place une **structure de réflexion envisageant l'évolution à moyen et long terme**. Cette réflexion devrait prendre en considération deux types de préoccupations actuellement rencontrés :

— le premier traitant des *transformations prévisibles du comportement humain* en matière d'habillement et des *modifications de statut de l'objet vestimentaire* qui en résultent. En effet, nombre de nos interlocuteurs s'interrogent sur ce que sera le vêtement de l'an 2000 et proposent des ébauches de réponses qui méritent une analyse approfondie ;

— le second portant sur les *conséquences des innovations tant en termes d'équipements que de produits et de matières premières*. Dès à présent, l'application de l'informatique permet de minimiser le temps nécessaire pour passer du croquis au prototype et le Centre d'études techniques des industries de l'habillement (CETIH) prévoit et prépare les transformations qui en découlent pour les emplois de modéliste et de patronnier en particulier. Il reste toutefois à envisager la façon dont cette technique peut être adaptée à des petites et moyennes entreprises. Par ailleurs, on peut se demander si l'automatisation *classique* appliquée aux productions de grandes séries, et l'introduction de technologies *souples* pour les petites et moyennes séries ne risquent pas d'inverser la tendance actuelle en matière de sous-traitance avec l'étranger, les pays en voie de développement abandonnant progressivement les productions de bas de gamme pour se voir confier celles entraînant des coûts élevés de main-d'œuvre.

Une telle réflexion, qui constituerait une source permanente de renouvellement de la création, présenterait l'avantage essentiel de mettre en relation des recherches qui restent ponctuelles au niveau d'une entreprise ou d'un domaine spécifique et reposent souvent sur la présence exceptionnelle d'une personne ayant les compétences, les goûts et le pouvoir d'imposer une telle perspective.

ACHEVÉ D'IMPRIMER
SUR LES PRESSES DE
GRAPHIC-EXPANSION S.A.
9, avenue du Général-Leclerc
—— NANCY ——
D.L. n° 1 298 - 1^{er} trim. 1982

**SERVICES DU CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS (CEREQ)**

9, rue Sextius-Michel, 75732 Paris Cedex 15
Tél. : 575.62.63

CONSEILLERS

Conseillers pédagogiques : Bégarra (Raphaël), inspecteur général de l'Education nationale ; Cénat (Jean-Luc), chargé de mission d'inspection générale ; Grandbois (Roger), inspecteur général de l'Education nationale ; Philippe (Roger), doyen d'inspection générale ; Biencourt (Louis), chargé de mission d'inspection générale.

DIRECTION

- **Adjoint au Directeur pour la recherche et les publications**
M. Iribarne (Alain d')
- **Adjoint au Directeur pour les affaires générales et administratives**
M. Choury de Lavigerie (Jacques), administrateur civil
- **Secrétariat de direction**
M^{me} Cornet (Nicole)
- **Mission des liaisons Internationales et des stages**
M. Bertrand (Olivier)
- **Mission des relations avec les conseils de la formation et de l'emploi**
M^{lle} Soullisse (Odette)
- **Chargé de mission pour les enseignements supérieurs**
M^{me} Pagès (Josette), professeur des universités
- **Chargé de mission pour les enseignements technologiques**
M^{lle} Meylan (Françoise), inspectrice de l'information et de l'orientation

SERVICES

- **Service administratif et financier**
Chef du service :
M^{me} Ferrari (Sylviane), conseiller d'administration scolaire et universitaire
- **Service d'information et de documentation**
Chef du service :
M. Guerraz (Pierre), inspecteur de l'information et de l'orientation
Centre documentaire :
M. Blondet (Daniel)
- **Service informatique**
Chef du service :
M. Iagolnitzer (Edmond)

DEPARTEMENTS

- **DEPARTEMENT DE LA QUALIFICATION DU TRAVAIL**
Chef du département par intérim :
M. Kirsch (Jean-Louis), conseiller d'orientation.
Chargé d'analyser les formes et le contenu du travail humain ; de décrire les emplois et leur organisation ; de rechercher les évolutions du travail en vue de l'information professionnelle, la formation et l'emploi des jeunes et des adultes ; de contribuer à la normalisation de la documentation sur les activités professionnelles et à l'amélioration des nomenclatures, définitions ou codes utilisés dans ce domaine.
Répertoire français des emplois :
M. Simula (Pierre)
- **DEPARTEMENT DE L'EMPLOI ET DES PREVISIONS**
Chef du département : M. Menu (Dominique)
Chargé d'établir les liaisons entre le fonctionnement du système éducatif et l'évolution de la situation de l'emploi à court, moyen et long termes ; de mettre en œuvre les études du Centre pour enrichir les prévisions sur l'offre et la demande de qualifications afin notamment de préciser les estimations sur les besoins en formation et les débouchés professionnels ; de procéder à des bilans approfondis dans les secteurs économiques et les régions en vue de déterminer les équilibres entre les emplois et les formations.
Bureau des statistiques professionnelles
Chargé de répondre aux besoins du Centre liés à l'exécution de ses programmes ; de satisfaire les demandes particulières d'organismes extérieurs ; d'améliorer l'information statistique sur les professions ;
d'appliquer ses recherches au rapprochement et à l'exploitation comparée des données chiffrées sur l'emploi et les formations.
- **DEPARTEMENT DES FORMATIONS ET CARRIERES**
Chef du département : M. de Virville (Michel)
Chargé de procéder à l'évaluation professionnelle des formations conduisant à la qualification ; d'étudier les modalités et les conditions du passage de la formation à l'activité, notamment dans le cas des jeunes ; d'observer les carrières suivant l'utilisation des connaissances initiales et les besoins de l'éducation des adultes ; de créer et d'actualiser régulièrement l'information systématique sur l'insertion et les cheminements professionnels des jeunes et des adultes après leur formation.
Observatoire national des entrées dans la vie active :
Chargé des enquêtes : M. Gensbittel (Michel-Henri)
Chargé des questions régionales : M. Biret (Jean)
- **MISSION PEDAGOGIQUE**
Chef de la mission : M^{lle} Lantier (Françoise)
Chargée d'étudier les innovations techniques et leurs effets sur le travail selon les besoins de l'actualisation ou de la modernisation des formations ; d'associer les travaux du Centre à la recherche sur les objectifs de l'enseignement par l'analyse des compétences professionnelles à développer ; d'assurer, avec le concours des conseillers pédagogiques, les liaisons nécessaires avec l'Institut national de recherche pédagogique, les institutions ou les organismes de formation.

Pour tous renseignements concernant les publications du CEREQ
s'adresser au Service d'Information et de Documentation (Tél. : 575.62.63 - poste 218)



**centre d'études
et de recherches
sur les
qualifications**

9, rue Sextius Michel 75732 Paris Cedex 15

**LA DOCUMENTATION FRANÇAISE 29-31 QUAI VOLTAIRE - 75340 PARIS CEDEX 07
TEL : 261-50-10 - TELEX : 204826 DOCFRAN PARIS**

Prix : 35 F

Imprimé en France

ISBN : 2-11-000842-3

DF 331