SACHA CZERTOK
MARTIN VANIER

LA VILLE DU « FAIT MAIN »

CE QUE LA FABRIQUE PARISIENNE DU LUXE DIT DE LA VILLE PRODUCTIVE

éditions PUCA
VILLE PRODUCTIVE

CAHIER VILLE PRODUCTIVE N°1

LA VILLE DU « FAIT MAIN »

CE QUE LA FABRIQUE PARISIENNE DU LUXE DIT DE LA VILLE PRODUCTIVE

Sacha Czertok et Martin Vanier
Acadie

Précisions liminaires

Ce travail d'enquête et de recherche n'a été possible que grâce à l'accueil et à la complicité de l'entreprise La Pelisse, de ses deux dirigeants, John Palacin et Jules Vanier, et de leurs salariés. Qu'ils en soient tous sincèrement remerciés.

L'ensemble des photographies utilisées pour ce rapport sont à créditer au photographe Pierre Lapin, à l'exception de celles utilisées pages 40, 64, 67, 68 prises par Acadie et celle page 77 prise par le PUCA.

Les prénoms ont été modifiés pour tous les verbatim du rapport.

Pour le confort de lecture, le choix a été fait de limiter au maximum les notes de bas de page. Les ressources bibliographiques utilisées pour ce rapport sont citées en annexe.

Ce rapport n'engage que ses auteurs, Sacha Czertok et Martin Vanier. Ils remercient chaleureusement Isabel Diaz, Philippe Estèbe, François Ménard et François Mohrt, tous relecteurs, pour les échanges qu'ils ont eus avec eux et qui ont permis d'enrichir la conclusion de leur travail.

Sacha Czertok et Martin Vanier sont membres de l'équipe de la coopérative conseil ACADIE, au service des collectivités locales et de leurs stratégies territoriales. Martin Vanier est professeur à l'Ecole d'urbanisme de Paris.

Plan Urbanisme Construction Architecture
Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires
Ministère de la Transition énergétique
Arche Sud - 92055 La Défense cedex
www.urbanisme-puca.gouv.fr

Directrice de la publication
Hélène Peskine, secrétaire permanente du PUCA

Responsables de l'action
Isabel Diaz, secrétaire permanente adjointe du PUCA
François Ménard, chargé de projets de recherche au PUCA

Conception graphique
Christophe Perrocheau, chargé de valorisation

ISBN : 978-2-11-138219-0
ISSN en cours

Photo de couverture : © Pierre Lapin
Janvier 2023

SOMMAIRE

INTRODUCTION **4**

Les paradoxes d'une histoire industrielle éminemment urbaine 5
Le choix d'une approche et d'une analyse 8
Notre cas d'étude : La Pelisse 13

PARIS, VILLE PRODUCTIVE DU LUXE **16**

Introduction : histoires de fabrique, histoires de Paris 17
Regard 1. L'industrie du luxe en France 20
Regard 2. Le donneur d'ordre et ses sous-traitants, ou la gouvernance économique du luxe 28
Regard 3. Etat et perspectives de la fabrique parisienne du luxe en 2022 34

CEUX QUI FABRIQUENT **44**

Introduction : une collection d'histoires singulières 45
Regard 4. L'atelier, micro-monde productif 48
Regard 5. Parcours ouvriers 54
Regard 6. La matière, l'oeil et la main 58

LA CONDITION URBAINE DE LA VILLE DU « FAIT MAIN » **64**

Introduction : le local, problème n°1 65
Regard 7. Solutions hyper-urbaines pour artisanat interstitiel 68
Regard 8. L'insertion métropolitaine de la fabrique parisienne du luxe 72
Regard 9. Les systèmes productifs d'appui, un enjeu crucial 78

CONCLUSION **82**

ANNEXE **86**

Sources et bibliographie 87
Liste des personnes rencontrées 90

INTRODUCTION

© Pierre Lapin

LES PARADOXES D'UNE HISTOIRE INDUSTRIELLE ÉMINEMENT URBAINE

Proposer d'éclairer une des nombreuses faces de la ville productive aujourd'hui en France à travers les industries du luxe (mode et haute couture, maroquinerie, bijouterie-joaillerie-horlogerie, ameublement-décoration artisanat d'art, cosmétique et parfums, etc.) n'est guère politiquement correct. Comment justifier cet intérêt à l'âge des transitions, toutes motivées par la recherche de sobriété à l'égard des ressources (finies) comme des besoins (raisonnables) ? Le luxe est-il moralement soluble dans le développement durable ? N'est-il pas, en outre, l'essence même de la dissociation totale entre producteurs et consommateurs, donc d'une économie parfaitement à l'aise dans la mondialisation marchande et capitaliste, à l'opposé de tous les principes économiques aujourd'hui revendiqués que sont la proximité, la souveraineté, les circuits-courts, etc. ?

Certes, les industries du luxe, dont tous les grands acteurs économiques publics comme privés se félicitent en permanence en France comme le montrent les extraits page 9, sont, avec l'aéronautique, l'agro-alimentaire et le tourisme, les quatre dernières branches d'activités qui équilibrent la balance commerciale et la balance des paiements du pays, toutes les autres contribuant désormais à des déficits plus ou moins marqués. Mais justement : n'est-ce pas la preuve d'un fourvoiement du capitalisme français, qui a renoncé à une souveraineté productive globale, au profit de positions dominantes sur certaines niches à très forte profitabilité ?

Nonobstant ces réticences préalables, que chacun est libre d'apprécier, il faut rappeler quelques réalités troublantes, qui tempèrent ce premier jugement à l'égard des industries du luxe :

1. S'il y a encore une activité productive, industrielle et/ou artisanale dans Paris, y compris intra-muros, c'est très largement du fait de ces industries, encore discrètement présentes, dans des quartiers qu'on pensait depuis longtemps définitivement gentrifiés et résidentialisés. En volume d'emplois (une bonne part des 30 000 emplois de fabrique, selon l'estimation de l'APUR de 2020), cela reste très marginal eu égard aux 1,8 million d'actifs occupés dans Paris. Il n'empêche que c'est une réalité qui perdure, alors qu'on annonce régulièrement sa disparition certaine.

> *Au 86 de la rue des Archives, au cœur du Marais, en poussant la porte cochère d'un immeuble sans ostentation, on tombe au fond de la cour sur la SARL « Emporte-pièce du Marais », installée là depuis 1986 (et auparavant au 90 de la même rue) : un petit atelier qui travaille des bandes de métal dont l'une des bordures est déjà aiguisée, pour réaliser des em-*

porte-pièces à la demande, qui sont le seul moyen de découper dans les peaux en cuir des pièces aux contours compliqués, très proprement et à l'identique, sachant que le laser brûlerait la tranche du cuir. Découpe, cintrage, assemblage, soudure, presse : c'est un petit atelier de métallerie, sur 100 m2 tout au plus, dans un bâtiment d'un seul niveau encastré dans les immeubles. Sept salariés naguère, un entrepreneur solitaire aujourd'hui, mais des presses, des perceuses, des fraiseuses, des cintreuses, des postes à soudure, un stock de bandes métalliques (qui arrivent d'Autriche), dans un quartier où le m2 a depuis longtemps franchi les 10 000 €, et de beaucoup. C'est le dernier fabricant d'emporte-pièces dans Paris. Une petite activité de négoce de cuirs et peaux complète l'équilibre fragile de l'entreprise, dont le loyer est sous-pression.

2. Par conséquent, s'il y a encore des ouvriers productifs et des artisans dans Paris, qui a défaut de pouvoir y habiter viennent y produire chaque jour, c'est assez largement du fait des industries du luxe, qui, contrairement à ce qu'on pourrait imaginer trop vite, ont avant tout besoin d'une main d'œuvre ouvrière au sens propre du terme, c'est-à-dire de professionnels qui travaillent une matière donnée à la main, dans un environnement technologique peu sophistiqué : c'est la main qui compte ici, alors qu'on est au cœur d'un univers métropolitain d'activités tertiaires, immatérielles, numériques, digitales, d'intermédiation, de haute technologie, etc., qui dominent la société et l'économie urbaines, mais ne la résument pas. Sociologiquement, il y a bien entendu beaucoup d'autres ouvriers qui travaillent dans Paris, dans la maintenance, la réparation, le bâtiment, les transports, etc., mais ils sont désormais plus nombreux dans le secteur des services que dans ceux de la production.

3. Si bien que s'il y a encore des possibilités pour des immigrés non qualifiés de venir à Paris trouver un emploi ouvrier de métier, sur la base d'un savoir-faire déjà acquis au pays, ou d'autres pratiques manufacturières transférables, c'est souvent du fait de ces industries du luxe, qui alimentent depuis longtemps le cosmopolitisme ouvrier parisien, qui a fait Paris à chaque époque et continue de le faire.

A La Pelisse, sur 9 salarié.es, 3 sont français.e.s et les 6 autres sont respectivement polonais, indienne, algérien, tunisienne, guinéenne et iranien, avec des arrivées en France qui vont de 1981 à 2019. La Pelisse est l'héritière d'un atelier de confection en peaux et peaux lainées créée par un couple d'entrepreneurs polonais au début des années 1970, rue d'Hauteville, dans le 10ème.

Manufacturière, ouvrière, cosmopolite : voilà ce que la fabrique parisienne du luxe continue de faire à la ville de Paris, même si ces effets sont

loin d'avoir la même force qu'à la Belle Epoque, dans l'Entre-deux-Guerres ou à l'apogée du Sentier dans les années 1970. Ajoutons que ces effets ne s'arrêtent pas au périphérique, contrairement à l'image que donnent quelques quartiers intra-parisiens très spécialisés, qui semblent être la preuve de l'exception de la capitale. Comme toutes les industries, celles du luxe s'organisent en filières qui sortent de Paris, impliquant la production d'une matière première ou sa préparation-transformation en amont (peaux, fils, tissages, métaux précieux…), une certaine division du travail dans une proximité relative, des appuis et compléments techniques divers (machines, accessoires, …), des réseaux de sous-traitance à plusieurs niveaux, et des réseaux de négoce. Autant d'interdépendances qui sont, certes, l'objet de recompositions permanentes, mais qui continuent de lier étroitement dans des systèmes d'entreprises, Paris et un certain nombre de territoires industriels français et européens (en particulier italiens).

En somme, là où l'on pouvait s'attendre à une réalité économique atypique, dont les produits exceptionnels font un cas tout à fait particulier, on se trouve face à un ensemble d'activités ultra-parisiennes mais fortement territorialisées (notamment dans des campagnes comme le Berry, la Dordogne, le Limousin, etc.), résolument ouvrières et cosmopolites, c'est-à-dire expression d'une autre mondialisation (celle des travailleurs immigrés), qui sont loin de l'image élitaire qui s'impose avec les marques.

Au demeurant, il faut d'emblée distinguer, en simplifiant pour commencer, au moins deux mondes des industries du luxe. Le plus important économiquement vise en réalité la consommation des classes moyennes supérieures, voire parfois de ménages plus modestes, pour lesquels l'achat exceptionnel d'un produit de marque (un vêtement, un parfum, une montre, un bagage…) est une entorse à la vie quotidienne en même temps que la conquête d'un signe distinctif, censé troubler l'assignation sociale. Ce luxe pour ainsi dire démocratisé vise donc des marchés de masse, aujourd'hui en priorité dans les pays où émergent de nouvelles classes moyennes en quête d'affirmation par la consommation : là sont les grands groupes français qui dominent le marché mondial du luxe que sont LVMH, Kering et l'Oréal.

Un autre ensemble d'activités concernent la consommation, infiniment plus limitée en volume et plus discrète commercialement parlant, des ménages les plus riches de la planète, pour lesquels il ne peut être question de se contenter des marques mondialisées les plus populaires. C'est par exemple toute la différence entre la haute couture, ou le prêt-à-porter de luxe haut de gamme, qui ne travaille que des très petites séries ou du sur mesure, et le prêt-à-porter accessible de marques de luxe, qui industrialise les produits et leur commercialisation massive.

La ville du « fait main » que nous avons cherché à rencontrer dans Paris concerne ce second monde du luxe, qui par nature est moins industrialisé, beaucoup plus discret, voire secret, et plus paradoxal. Il serait vain de vouloir quantifier le poids productif de ces deux mondes dans Paris. Ils sont entremêlés, par les ouvriers qui passent d'une entreprise à une autre, par les sous-traitants qui peuvent chercher à jouer sur les deux tableaux, par les concepteurs et les modélistes, qui rivalisent dans leur quête de distinction et de séduction, par le marketing, etc. Un savant dosage de considération, ou au contraire de dépréciation, circule dans le monde complexe du luxe, par lequel chacun soupèse ceux qui travaillent (encore) vraiment bien, ou sur des matières vraiment exceptionnelles, et les autres. Au cœur du sujet, il y a cette réalité devenue si rare : un travail qui se fait à la main, avec ce que cela implique de minutie, de quête de perfection, de respect du produit, d'attention à la tâche. C'est le « Ce que sait la main », du sociologue et historien américain Richard Sennett (ouvrage de 2010, traduction de « The Craftsman », 2008).

> *« Ici, ce n'est pas un atelier normal, c'est une clinique où l'on fait des opérations sur le cœur » (Fatima, La Pelisse).*
>
> *« Je suis de la maroquinerie à la base, le vêtement, c'est beaucoup plus simple, pour un sac il y a beaucoup plus d'opérations, en maroquinerie on est au millimètre, pas dans le vêtement. Mais ici, je dois vraiment faire une lecture de la peau » (Adrien, La Pelisse).*
>
> *« J'ai 82 ans, je suis dans le métier depuis 40 ans, on ne me donne à faire que ce que les autres ne savent pas faire… Il n'y a plus de Made in Paris dans le luxe, Bernard Arnault a tué l'appareil industriel, le dernier « patriote », c'est Hermès » (Jean-Pierre, Idée de Marc).*

LE CHOIX D'UNE APPROCHE ET D'UNE ANALYSE

L'ambition de la présente recherche n'est pas de brosser le tableau général des industries du luxe à Paris et en région parisienne. Ce tableau sera, certes, synthétisé en première partie, à partir d'études et d'analyses historiques et économiques déjà disponibles. Si nous y revenons malgré tout pour commencer, c'est pour donner des éléments de compréhension et de contexte pour la suite du propos, et aussi pour répondre à une question lancinante : les industries du luxe sont-elles en train de disparaître dans Paris ? Il nous semble que non, mais pour autant, il faut comprendre le sens d'un certain nombre de mutations qui bouleversent un monde qu'on sait par ailleurs parfois séculaire ou multiséculaire.

Un poids crucial pour l'économie française

Difficile de connaître exactement le poids du luxe dans l'économie française : ses entreprises sont rattachées qui au secteur de l'habillement, qui à celui du transport terrestre (automobiles de luxe), qui à celui du tourisme et de l'hébergement (palaces), ou encore celui de la cosmétique. L'institut français de la mode (IFM) a, en 2016, évalué le poids du secteur de la mode (habillement, chaussures, horlogerie, bijouterie, cosmétique, etc.) en incluant tant la conception, que la fabrication et la distribution. Mais cette définition n'est pas limitée aux produits de luxe ! Ainsi défini, le secteur dégagerait un chiffre d'affaires direct de 150 milliards d'euros, 2,7% du produit intérieur brut (PIB) français, emploierait, directement et indirectement 1 million de personnes en France, et pèserait donc plus que l'aéronautique ou l'automobile. Autre chiffre important : tandis que la mode exporte 43% de sa production, ce pourcentage monte jusqu'à 70% dans le prêt à porter et 80% pour la haute couture ! L'industrie du luxe est également un facteur d'attractivité pour le tourisme et l'hôtellerie, et a un effet d'entrainement sur d'autres secteurs, comme la communication et le design. Selon l'étude publiée "Global Powers of Luxury Goods" publiée par Deloitte Touche Tohmatsu Limited, la France compte 10 entreprises parmi le top 100 du luxe. 10 seulement, mais qui réalisent à elles seules 23,9% du chiffre d'affaires mondial. LVMH, Kering, l'Oréal et Hermès figurent dans le top 10 mondial.

Source : http://www.intersud.fr/nl_pdf/55.pdf

« La France n'a pas les GAFA, mais elle a les géants du luxe mondial », s'est félicité Bruno Le Maire lors de la signature du contrat stratégique de filière mode et luxe, le 8 janvier 2019. À en croire les chiffres, le ministre de l'Économie a en effet de quoi se réjouir. Car en matière de luxe, la France s'impose depuis plusieurs années comme leader mondial dans de nombreuses catégories (maroquinerie, parfumerie, cosmétique, etc.). Reconnu à l'international pour son art de vivre, l'Hexagone s'est forgé une image forte au travers de grandes figures comme Coco Chanel ou encore Yves Saint Laurent, mais aussi au travers de ces grandes maisons qui sont restées à l'avant-garde du luxe tout en parvenant à le démocratiser. Des maisons qui, elles-mêmes, sont devenues des mastodontes sur les marchés financiers. Aujourd'hui, le luxe à la française s'exporte partout et Paris reste la capitale mondiale du luxe.

Source : https://www.vie-publique.fr/parole-dexpert/271898-la-place-de-la-france-dans-lindustrie-mondiale-du-luxe

En tête du classement

En dépit d'un ralentissement économique mondial, et d'une consommation en repli, le secteur du luxe résiste largement. Les 75 plus grands acteurs de l'industrie du luxe ont généré 171,8 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2012, soit en moyenne, 2,3 milliards de dollars par entreprise. Les acteurs français tiennent le haut du classement avec pas moins de 11 groupes dans le top 75. Si LVMH se place en tête du palmarès, deux autres entreprises nationales se trouvent dans les 7 premières places : Kering (Gucci, Yves Saint Laurent) et L'Oréal. Les entreprises françaises représentent à elles seules 27,4% des ventes de produits de luxe de ce palmarès.

Compétitivité

L'étude démontre encore que l'industrie du luxe demeure un des fleurons de la compétitivité française sur les marchés internationaux. Les ventes ont été particulièrement soutenues en France avec une croissance de 19,4%, bien au delà de la moyenne des pays du top 75 (12,6%). En 2014, le secteur ne devrait pas connaître de renversement de tendance. L'engouement pour les marques de luxe est croissant notamment dans les pays émergents, qui devraient constituer encore un relais de croissance important pour le secteur.

Source : https://www.bpifrance.fr/nos-actualites/la-france-championne-mondiale-du-secteur-du-luxe

Au-delà de ce tableau dynamique livré en première partie, l'ambition de la recherche est de proposer une petite anthropologie du travail ouvrier dans Paris, à partir de quelques entreprises et quelques ouvriers d'une toute petite fraction de la fabrique du luxe à Paris. Pourquoi ? Parce qu'il nous semble utile de rappeler et de montrer qu'aujourd'hui Paris intra-muros est encore une ville ouvrière, même très discrètement, productive, même de petites séries, et ancrée dans des réseaux industriels, même fragilisés par la désindustrialisation française. Une ville de fabrique, combinant industrie, artisanat et négoce.

Il est clair que tout cela ne fait pas, ou plus, de Paris une grande ville productive au sens manufacturier du terme. Mais nulle nostalgie dans notre intention. Plutôt une invitation à l'attention : d'une part, 30 000 emplois ce n'est pas rien, d'autant qu'ils s'articulent à 30 000 autres en région parisienne hors Paris ; d'autre part, si l'on ne peut que constater actuellement, comme on le verra, d'importantes difficultés concernant la fabrique parisienne du luxe, il faut aussi savoir apprécier ses capacités structurelles de rebond, de bifurcation, de réémergence, de renouveau, de prolongement, de diversification.

C'est encore un paradoxe de ces industries, qu'on pense arcboutées sur la tradition des savoir-faire et des produits, mais qui ont toujours été portées par les évolutions des marchés de la consommation haut de gamme et très haut de gamme, les modes et les innovations esthétiques et créatives. Par exemple, il ne fait pas de doute que la confection en fourrure n'est pas une branche d'avenir, et on peut s'inquiéter de l'impact du mouvement végan sur les produits en cuir (confection et maroquinerie). Mais dans le même temps, et sans aucun rapport direct, s'est constitué par ailleurs à Paris comme ailleurs dans d'autres grandes villes un puissant district de production, transformation, maintenance, électrification du cycle, qui n'a plus rien à voir avec l'industrie de la bicyclette d'antan, et dont la montée en gamme est spectaculaire. Aujourd'hui un vélo de haut de gamme ou un produit dérivé peut dépasser allègrement plusieurs milliers d'euros, jusqu'à plusieurs dizaines. Il y a un marché du luxe sur ce produit et ses accessoires, où se combinent la petite métallurgie, la sellerie, le textile, les matériaux composites, la 3D, l'électronique embarquée, la connectique, etc. Dans ce domaine, typiquement métropolitain, Paris n'a d'ailleurs probablement aucune avance particulière sur d'autres métropoles dans le monde saisies par le même engouement.

Ce qui nous retiendra ici, ce sont les conditions sociales de la pérennité de la fabrique parisienne du luxe, du haut de gamme, du produit rare et spécifique généralement fait à la main ou par une part importante de travail manufacturier. Par « conditions sociales », nous entendons ce qui

relève des capacités de la société, dans sa culture du travail et de l'entrepreneuriat, ses rapports sociaux, leur inscription dans la ville, les réseaux interpersonnels, les effets de milieux, et autres proximités relationnelles, par conséquent tout ce qui peut concourir à entretenir à Paris un avantage comparatif dans le secteur des industries du luxe, et qui tient avant tout aux individus et leur engagement dans les métiers, à la main d'œuvre, sa disponibilité, sa mobilisation quotidienne, ses savoir faires, etc.

La deuxième partie est donc le cœur de notre travail : elle résulte de notre observation et notre enquête de terrain à travers une quinzaine de témoignages, collectés fin 2021 et début 2022.

– A plusieurs reprises au sein de la société La Pelisse, qui est notre cas d'étude, et auprès de l'ensemble de ses acteurs, dirigeants, cadres et ouvriers : 11 entretiens réalisés d'une durée moyenne de 30' à 1h15', sur place, sur un mode très ouvert de type biographique.

– Dans quelques autres entreprises indiquées par les dirigeants de la précédente, toujours sur place et en portant attention à la trajectoire personnelle de leur responsable et producteur principal :

  > Société Emporte-pièce du Marais (1 entretien sur place)

  > Société Idée de Marc à Cap 18 (idem)

  > Société Chadefaux (négoce en accessoires et tissus), quartier République (idem)

Avec un si petit échantillon de témoignages (15 entretiens[1], 4 entreprises), nous n'avons aucune prétention à livrer un diagnostic global sur la fabrique parisienne, ses modèles économiques, ses perspectives, ses problèmes et ses potentiels. Il faudrait pour cela un dispositif de recherche beaucoup plus conséquent. Le nôtre est calibré en fonction de ses moyens. Mais cela n'enlève rien à la portée problématique du sujet. Nous reprendrons ici les termes de notre proposition initiale :

« L'avenir technologique de l'acte productif ne va pas faire disparaître toute activité humaine de fabrication. Il va, certes, en diminuer drastiquement la part, mais paradoxalement cette diminution drastique va contribuer à augmenter considérablement la valeur des actes manuels de fabrication qui demeureront. Les secteurs du luxe sont, certes, les sanctuaires de cette logique, mais d'autres mondes de travail sont et seront concernés, dans les domaines les plus variés, depuis la fabrication décentralisée en 3D jusqu'à la production agro-alimentaire, en passant par le secteur du BTP, ceux de la réparation, et bien d'autres. « Ouvrier » renvoyant dans cette

[1] Tous les prénoms ont été remplacés.

optique de moins en moins à une condition sociale (qui demeure bien présente en France et à Paris nonobstant), et de plus en plus à un rapport matériel au travail, dans le cadre de rapports sociaux les plus variés. En somme, l'hypothèse globale sous-jacente aux trois hypothèses présentées ci-après est que lorsque la ville maintient ou développe sa place dans le système productif, et s'affirme de ce fait comme une ville productive, c'est aussi parce qu'elle offre les conditions avant tout sociales pour capter une ressource qui devient rare : les métiers d'ouvrage. L'ouvrier immigré, qui apporte avec lui des savoir-faire manuels qui ont disparu dans les pays à haut niveau de mécanisation, tient ici une place essentielle » (proposition, août 2020).

D'où les trois hypothèses initialement formulées pour guider notre enquête de terrain.

Hypothèse 1 : la ville productive qu'est la ville de fabriques est à considérer d'abord comme un espace social, plutôt que comme une forme urbaine. Certes, il n'y a pas d'espace social sans inscription spatiale, donc urbaine, mais en mettant l'accent sur l'espace social, on fait l'hypothèse que le réseau de relations que vient construire ou chercher l'entreprise dans la ville prime sur l'offre matériellement urbaine que cette dernière représente. Autrement dit, la « ville productive », c'est d'abord une société productive, ou au moins une fraction de la société en capacité de produire matériellement, concrètement, voire manuellement.

Hypothèse 2 : la ressource humaine qui est en jeu ici est celle des « mains d'or », dont le marché de l'emploi est un enjeu crucial. Certes, notre approche de la fabrique par les activités productives du luxe met forcément en avant l'importance des savoir-faire artisanaux du haut de gamme, les "coups de main", et le primat de la très haute qualité sur la productivité. Mais au-delà des seuls secteurs du luxe, qui pèsent lourds par ailleurs dans l'économie productive de Paris, la question des métiers et des compétences est posée dans de très nombreux mondes de production, où la culture manuelle ne circule plus comme d'antan. C'est de toute évidence le premier problème des entreprises de l'économie de fabriques : trouver des ouvriers qui soient encore dépositaires d'une culture manuelle, laquelle dépend de chaque matière travaillée, et gérer leur succession dans la durée.

Hypothèse 3 : la résilience de la ville productive qu'est la ville de fabrique tient à ses capacités à s'insérer durablement dans des réseaux de ressources qui vont très au-delà des quartiers où elle s'établit. Dans l'étude des différentes formes de « sentiers » qui organisent la ville de fabriques, on a beaucoup insisté sur « l'atmosphère marshallienne », « l'ambiance productive », dont les territoires en question avaient en quelque sorte le secret. La force des liens discrets, masqués, informels, tacites, mais aussi

familiaux, ethniques, etc., a beaucoup fasciné les observateurs, y compris les chercheurs. Nous avons l'intuition que les activités de fabrique qui se limitent à ce « cocon » socio-productif sont celles qui s'éteignent avec leurs protagonistes, tandis que celles qui tissent des réseaux économiques et de travail hors du quartier sont celles qui se pérennisent, et font en fin de compte la ville productive.

Nous reviendrons en troisième et dernière partie sur l'appréciation de la validité ou non de ces hypothèses, en ce qu'elles interpellent les politiques publiques :

Si l'hypothèse 1 est validée, cela signifie que l'action publique de soutien aux fabriques de type « sentier » doit passer moins par l'urbanisme en tant que régulation de la forme urbaine, que par tout ce qui peut favoriser le réseau de relations qui fait la ressource majeure de la ville productive. Si elle est invalidée, cela signifiera que les acteurs de la fabrique auront su dire de quelle ville concrète ils ont besoin en tant qu'espace de travail et de fabrication.

Si l'hypothèse 2 est validée, cela appelle une politique publique locale prioritairement ciblée sur la reproduction de ces micro-mondes ouvriers aux métiers précieux. Si elle est invalidée, cela signifiera qu'il faut prendre acte de capacités technologiques de substitution des métiers manuels même les plus sophistiqués, et que l'appui public est à déployer en fonction.

Si l'hypothèse 3 est validée, cela pose à l'action publique en faveur de la ville productive la question de sa capacité à proposer une véritable « politique de réseaux », qui articule des villes et des territoires non contigus et se déploie à diverses échelles. Si elle n'est pas, ou faiblement, vérifiée, alors c'est bien une stratégie localiste voire ultra-localiste à l'échelle du quartier qui doit s'imposer, à travers laquelle la ville productive doit s'efforcer de construire des avantages comparatifs par ses seules ressources

Ce qui suit est avant tout un récit, sous la forme de neuf brefs « regards », en trois parties, dont nous proposons de tirer quelques considérations potentiellement générales sur l'avenir de la fabrique du luxe à Paris, et ce qu'elle dit, pour sa part, de la ville productive aujourd'hui, qu'on pourrait avoir tendance à effacer des représentations dominantes de l'économie urbaine.

NOTRE CAS D'ÉTUDE : LA PELISSE

La Pelisse est une entreprise de conception et fabrication de vêtements de dessus en cuir et peaux. Elle est installée rue Appert, dans le 11ème

arrondissement et a été créée en 2018. Elle résulte de la reprise par deux quadragénaires d'un atelier de fabrication en cuir et peau lainée, créé par un couple d'entrepreneurs polonais en 1980, rue d'Hauteville, qui cherchait à transmettre. Elle compte actuellement 13 salariés (7 hommes et 6 femmes), y compris ses deux dirigeants. C'est un façonnier : elle travaille presqu'exclusivement en sous-traitance pour une grande firme emblématique du luxe, pour sa ligne de vêtements pour femme en cuir et peaux, laquelle est entièrement externalisée (3 fabricants en France, dont La Pelisse, une entreprise à Chennevières-sur-Marne et un autre dans le Tarn ; 3 fabricants en Italie). L'entreprise réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 700 k€ pour un petit millier de pièces, toutes réalisées en série de 20 à 200 au maximum.

Les modèles du donneur d'ordre arrivent à La Pelisse sous d'une proposition d'un prototype de patron qui traduit une création réalisée en pièce unique. Il faut d'abord développer ce prototype, c'est-à-dire vérifier qu'il est techniquement reproductible en un temps raisonnable, normalisation ses cotes (qui ont été imaginées pour un mannequin, mais doivent pouvoir convenir à des corps plus ordinaires), les graduer selon les tailles. La Pelisse fait, sur ces bases, une proposition de production au donneur d'ordre, en fonction du nombre de pièces souhaités, en taille et en colorie.

Le donneur d'ordre fournit et impose les peaux, ainsi que les accessoires (boutons, fermetures, œillets, boucles, …). Le produit sort de l'atelier entièrement fini, après cinq grandes étapes :

- La coupe du cuir, et celle du textile qui servira le cas échéant de doublure : sélection des parties des peaux qui vont servir à telle ou telle pièce du modèle, découpe selon les patrons (cuir et textile), tri par lots à monter (les « bûches »). Ces coupes sont réalisées entièrement à la main, au cuter. Les volumes ne justifient pas une automatisation, par ailleurs très délicate, de cette étape.

- La préparation des pièces, cuir et textile, qui, avant d'être assemblées, doivent être maillées, ou filetées, les tranches des coupes maquillées, les peaux parfois amincies : à nouveau travail entièrement à la main, à l'aiguille, au pinceau, etc.

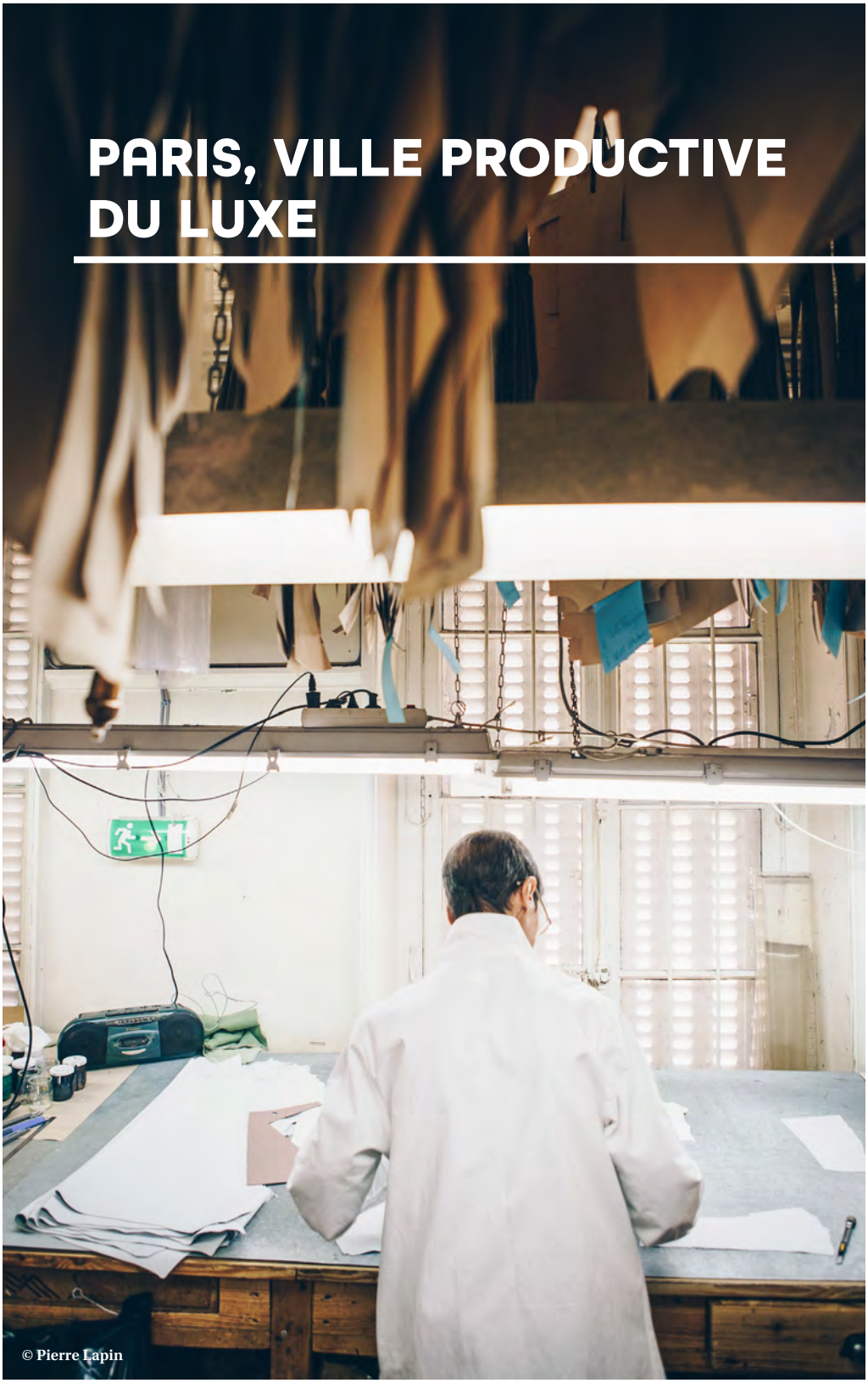
- Le montage du vêtement par assemblage et couture des pièces, sur machines à coudre professionnelles bien que tout à fait classiques. C'est la tâche des « mécaniciens modèle cuirs et peaux » qui consiste à trouver pour chaque modèle les solutions pratiques du processus qui permettront la réalisation la plus élégante, la plus discrète, la plus respectueuse de la matière. C'est la phase la plus difficile de la production, celle qui représente pour chaque modèle un nouveau défi technique, et pour la-

quelle l'expérience est la plus longue à acquérir, avant de parvenir aux montages les plus irréprochables.

- Les finitions que sont la pause, toujours à la main, des divers accessoires.
- Le repassage et l'emballage, très méticuleux puisque la pièce part ensuite devant les clients.

La Pelisse réalise ainsi 2 collections par an (automne-hiver : les deux-tiers du chiffre d'affaires ; printemps-été : le dernier tiers), avec à chaque fois 2 à 6 modèles en production. Elle répond à quelques autres donneurs d'ordre (Chanel, Balmain, de jeunes créateurs, ...) pour actuellement 4 % de son chiffre d'affaires, et explore les voies de son développement, à la fois en volume pour répondre à la demande croissante de son donneur d'ordre, et en nouveaux produits, pour mieux asseoir ses capacités industrielles.

PARIS, VILLE PRODUCTIVE DU LUXE



© Pierre Lapin

INTRODUCTION :
HISTOIRES DE FABRIQUE, HISTOIRES DE PARIS

Paris, ville productive du luxe. Encore, est-on tenté d'ajouter. Tantôt pour regretter une fabrique qui n'est plus en volume celle d'autrefois, tantôt pour se réjouir de la permanence d'un monde productif qui n'a pas entièrement disparu. Toujours en se référant à un passé encore présent, à une histoire qui a réussi à associer dans l'imaginaire collectif mondial une ville et une industrie.

Quand cette histoire commence-t-elle ? Difficile d'acter d'un début, dans une ville où la tradition artisanale et manufacturière a près de deux millénaires, et où ont pu se fabriquer au cours des siècles des produits d'une extrême qualité. Sa diffusion et son accélération sont, elles, plus clairement identifiables. Plus récentes aussi. Car le luxe, mélange d'ostentation, de raffinement et de distinction, ne peut se développer en toutes conditions. Il requiert, entre autres choses, des deniers nombreuses, un désir de grandeur, une certaine frivolité - qualités dont la monarchie française étaient dotée aux XVIIème et XVIIIème siècles. Par sa politique autant que ses valeurs, le régime a créé un climat favorable à la production du luxe à Paris.

Avec son ministre d'Etat Colbert, Louis XIV met en place une politique industrielle d'Etat décrétant la mise en place de manufactures royales. Pour rééquilibrer la balance commerciale de la France, le développement de plusieurs secteurs économiques à potentiel exportateur – certains presque inexistant en France jusque là – est fortement encouragé. La commande publique, ainsi que des artisans étrangers spécialisés, sont mis à disposition, les situations de monopoles sont autorisées. Le centralisme assumé du régime dispose naturellement ces manufactures en région parisienne, certaines constituant les prémices d'activités productives de luxe d'une certaine ampleur à Paris. Citons la manufacture de glaces de miroirs, qui prend place faubourg Saint-Antoine en 1665 avant de s'installer définitivement à Saint-Gobain trente ans après, la manufacture des Gobelins qui fixe l'activité de tapisserie faubourg Saint-Marcel en 1667, puis plus tard, sous Louis XV, la manufacture de Porcelaine à Vincennes, puis à Sèvre. Parallèlement, la Cour, son étiquette et ses goûts, diffusent dans la société aristocratique parisienne prescriptions et désir de distinction par les vêtements et les bijoux. Les activités textile et d'orfèvrerie-joaillerie, déjà bien présentes à Paris, prennent un nouvel essor. Les marchands du luxe se multiplient également, et gravitent autour des hôtels particuliers parisiens. Si les orfèvres-bijoutiers continuent à occuper l'Île de la Cité, nombre de merciers de luxe s'installent rue Saint-Honoré. Une place du luxe, manufacturière et sociale, se crée à Paris. Elle ne cessera de le rester,

en même temps qu'elle continuera d'être en France le lieu par excellence du pouvoir, des élites économiques et des échanges.

Avec la Révolution de 1789 arrive néanmoins un temps d'arrêt. Les manufactures royales disparaissent, les privilèges économiques de leurs artisans aussi. Le luxe, associé à sa clientèle aristocratique, se fait plus discret : les artisans abaissent la qualité de leur production pour s'adapter à un nouveau public. Le contexte socio-économique change également. La croissance démographique et économique de la ville explose : 120 000 ouvriers et artisans pour 600 000 habitants en 1789, contre un million en 1900 pour 2 700 000 parisiens. Le libéralisme économique qui s'installe durablement en France à partir de la Monarchie de Juillet incite les artisans du luxe à se différencier, ne serait-ce que par les grands magasins qui apparaissent pour en exposer les produits, comme le Bon Marché créé en 1852. Dès lors, un changement de paradigme s'opère progressivement, où l'offre des artisans, c'est-à-dire les modèles des objets produits, importe davantage que la demande des clients. Le couturier anglais Charles Frederick Worth est retenu comme l'un des premiers à incarner un tel changement, devenant avec sa maison installée rue de la Paix en 1858 l'un des précurseurs de la Haute Couture contemporaine. Dans son sillage, une prolifération de maisons de luxe apparaît entre la rue de la paix et la place Vendôme : des couturiers (Lanvin 1889, Poiret en 1903), de bijoutiers (Cartier en 1847, Boucheron en 1858), des parfumeurs (Guerlain en 1842). Ce dynamisme a aussi des effets sur la sociologie de la ville : on recensait au début du XXème siècle au moins 100 000 couturiers, dont 20 000 midinettes - ces employées des grandes maisons de couture et de mode aux revenus inhabituellement élevés au regard de leur condition de femme ouvrière.

La fin de la première guerre mondiale atteste d'une autre rupture. Elle marque d'abord la fin d'une noblesse européenne qui contribuait aux exports des maisons parisiennes – exports qu'elles réorienteront par la suite sur les marchés anglais et américains. Elle est aussi, du fait de la victoire française, un atout symbolique important pour crédibiliser les maisons parisiennes qui ventent la ville comme la place forte de la mode et du bon goût, et donner envie à de nouveaux créateurs et entrepreneurs de s'y greffer. L'effet fonctionne y compris au sein de l'espace national : en 1929, les maisons de soie lyonnaises les plus importantes avaient toutes un établissement parisien auquel elles étaient rattachées. Les développements de la chimie offrent aux parfumeurs de nouveaux possibles, qui ne se limitent plus aux essences naturelles. Enfin, les changements culturels que connait la capitale après-guerre – légèreté des « années folles », nouvelle place sociale des femmes – concourent aussi à un nouvel essor : de nouvelles coupes féminines sont socialement acceptées, et avec elles une coquetterie propice au développement de la maroquinerie. De nouvelles maisons

parisiennes de haute-couture voient le jour durant cette période, passant d'une vingtaine en 1914 à deux cents en 1929. Patou, Lelong, Chanel sont quelques-uns des noms prestigieux apparus alors. D'autres entreprises déjà existantes rentrent de plein pied dans le luxe devant l'effervescence du secteur de la maroquinerie (Hermès et Louis Vuitton notamment). C'est aussi à cette période que l'on commence pour la première fois à observer certaines maisons investissant des secteurs autre que le leur, à l'image de Chanel, Patou ou Lanvin dans le parfum. Ce boom du luxe parisien a aussi sa traduction spatiale : des ateliers de fabrique se trouvent à l'étroit dans leurs quartiers d'origine, et débordent du faubourg Saint-Honoré jusqu'aux avenues Matignon et des Champs-Elysées.

Ces maisons continuent de grandir dans la seconde moitié du XXème siècle, et suivent le mouvement d'autres activités en organisant progressivement leur production en dehors de Paris. Un tissu de petits ateliers de fabrique du luxe demeure néanmoins, dont le cœur – pour ce qui concerne la mode et la haute-couture du moins – est indéniablement le Sentier. Plus de 20 000 personnes y travaillaient, à la fin des années 1980. Si le quartier a d'abord été un atelier de dépannage pour les maisons de haute couture parisiennes, les années suivant la crise des chocs pétroliers voient sa fonction se transformer progressivement, comme elles voient l'industrie du luxe se recomposer dans son ensemble (cf. regard 1). Les magasins changent de marché (la mode pour le prêt-à-porter) et adaptent leur production aux plus grandes quantités qu'ils exigent, eux-aussi en ayant recours à des sous-traitances. Au début des années 1990, seul un tiers des articles vendus dans le Sentier est encore fabriqué sur place. Comme pour rappeler que la plus-value première du quartier est d'abord celle d'être un lieu de rencontres où se croisent « goût » parisien, activités de conception et d'exposition, commerce quotidien, et bien sûr histoires d'immigration : celles des entreprises familiales juives puis chinoises qui ont longtemps irrigué le quartier, celles du cosmopolitisme ouvrier et des « petites mains » que le Sentier a toujours fait travailler. Devant un tel brassage, les chefs d'entreprise du Sentier sont avant tout des assembleurs de conditions sociales et productives préexistantes. Ce mouvement aura fasciné les chercheurs et les artistes, et montré par leur intermédiaire, sans doute de façon plus visible que jamais, l'importance de l'espace social dans la ville productive parisienne.

Cette rapide rétrospective de l'histoire parisienne du luxe est par nature parcellaire. Les trois regards qui suivent visent à en éclairer d'autres aspects plus contemporains à partir de notre cas d'étude : les dynamiques économiques de l'industrie du luxe (regard n°1), la gouvernance économique d'un atelier parisien du luxe (regard n°2), et des éléments d'appréciations des atouts parisiens actuels dans la fabrique du luxe (regard n°3).

© Pierre Lapin

REGARD 1.

L'INDUSTRIE DU LUXE EN FRANCE

Se documenter sur l'industrie du luxe des dernières décennies, c'est accepter de se confronter à un décalage. Comment apprécier l'écart entre le tangible – des femmes et des hommes qui travaillent une matière avec une dextérité unique – et la strate irréelle de l'économie à laquelle cette matérialité participe ?

En l'espèce, les gestes observés dans l'atelier de notre cas d'étude contribuent à la réussite de l'un des dix plus grands groupes de luxe au monde. Cinq groupes français faisaient partie en 2020 de ce cercle restreint – LVMH (1er), Keiring (2ème), L'Oréal (5ème), Chanel (6ème, pour peu que l'on passe outre la domiciliation londonienne de son siège) et Hermès (9ème) – cercle qui représente en valeur la moitié d'un marché mondial du luxe estimé à 252 milliards de dollars. Ainsi, dans la veine d'un Colbert qui disait en son temps que « la mode est pour la France ce que les mines du Pérou sont pour l'Espagne », le Ministre français de l'économie Bruno Le Maire peut bien déclarer en 2019 que « la France n'a pas de GAFA, mais elle a les géants du luxe mondial ».

Que voir derrière l'abstraction de ces chiffres ? Des géants économiques dépositaires de cultures de maisons souvent anciennes qui ont (à l'exception notable d'Hermès et Chanel) opéré des regroupements de marques (65% des marques de luxes mondiales sont détenus par 7 groupes), et sont capables de se positionner sur presque tous les marchés du luxe : mode et haute couture, maroquinerie, bijouterie-joaillerie-horlogerie, orfèvrerie, parfum et cosmétiques. Ces regroupements donnent, d'une certaine façon, une cohérence à une économie du luxe qui s'est peu à peu pensée comme un tout au nom d'une éthique de travail et de valeurs partagées (distinction, ostentation, perfection), en dépit des spécificités de chaque savoir-faire.

La notion d'« industrie du luxe » s'impose en France dans les années 1950. Elle est portée par le Comité Colbert, créé à l'initiative de Jean-Jacques Guerlain (parfumeur) et Lucien Lelong (couturier) pour convaincre le commissariat au Plan de soutenir le développement de la quinzaine de maisons du luxe françaises qu'il représente. Cette initiative témoigne d'un double pari économique : interne – conserver le savoir-faire et les traditions des maisons en passant du tout artisanal à des productions en série, donc industrialisées – et externe : proposer des produits de luxe à un nombre de consommateurs moins restreint, d'abord au sein des sociétés occidentales en pleines Trente Glorieuses, et progressivement à l'international. Le marché aristocratique du luxe (auquel continueront d'accéder les élites mondiales) ne suffit plus : ces entreprises veulent dorénavant toucher la part élitaire d'un public plus ou moins élargi. Symbole de cette évolution, Hermès quitte en 1966 la labellisation Haute-Couture pour se

concentrer sur le seul prêt à porter. Les maisons poursuivent leur croissance, mais sur des fondations moins solides : elles sont plus exposées aux conjonctures internationales du fait de l'augmentation des ventes à l'étranger, tandis que la primauté de valeurs esthétiques sur l'économique encore en place à cette époque revient pour leurs dirigeants à devoir « gérer l'ingérable ».

La crise des chocs pétroliers fragilise encore ces entreprises qui voient alors arriver une nouvelle génération de dirigeants, étrangers au monde du luxe, qui insèrera progressivement les grandes maisons parisiennes dans des groupes. Quelques exemples : Henry Racamier, manageur diplômé d'HEC, prend la tête de Louis Vuitton en 1977 et décide de sa fusion avec Moët et Chandon dix ans plus tard ; Bernard Arnault rachète en 1984 le groupe Boussac auquel appartient Christian Dior ; à la fin des années 1990, Yves-Saint-Laurent déjà intégré au groupe Sanofi Beauté est racheté par François Pinault. L'orientation internationale de ces maisons en ressort confortée : en 1990, plus d'un cinquième du chiffre d'affaires des maisons du comité Colbert est généré par des ventes en Asie. Avec ces décisions économiques viennent également des mutations, plus discrètes, dans la culture de ces maisons, dont les chercheurs auront bien souligné la dimension symbolique : les nouvelles fonctions dont les maisons s'étoffent (achat, communication-marketing…), issues d'un culture managériale généraliste, sont le reflet tangible d'un changement d'époque où les créateurs laissent place aux communicants, où le marketing gagne sur la création, où la culture de maison historique cède le pas à une industrie de marques.

Au début de XXIème siècle, la croissance du marché de l'industrie du luxe se poursuit, stimulée par l'entrée de la Chine à l'OMC en 2001. Pourtant, les grands groupes se voient progressivement confrontés à deux contradictions économiques existentielles. La première met en lumière l'effet vicié d'une croissance mondiale trop rapide dans l'industrie du luxe. Pour répondre à la hausse de la demande mondiale, ils ont globalisé leur chaine de production en ouvrant, souvent via des délocalisations, des sites de production à l'étranger. L'objectif de ces ouvertures est double : trouver un savoir-faire qui n'existe plus ailleurs, et bénéficier d'un coût de main d'œuvre plus faible. Moins qu'une baisse effective de la qualité des produits, c'est d'abord leur qualité perçue qui nuit à l'image des marques. En outre, en se diffusant toujours plus, produits et marques se « banalisent », le secret et la distinction auxquels étaient associées les maisons s'étiolent. Il ne s'agit plus pour ces groupes de se demander comme dans l'après-guerre comment produire du luxe en série sans perdre le geste artisanal, mais plutôt comment le faire dans des quantités toujours plus grandes, en conservant une image d'authenticité et de tradition dont dépend à terme

l'acte d'achat du luxe. La seconde contradiction pousse à l'extrême des difficultés observées depuis trente ans. Les marchés et volumes de vente croissent grâce aux produits appartenant à la gamme de luxe dite « accessible ». Le luxe très haut de gamme voit dès lors son importance stratégique baisser au sein des groupes, tandis que les responsables financiers de nombreuses maisons de couture pressent pour que l'entreprise cesse une activité intenable financièrement. Cela se lit en chiffres : le nombre de maisons de haute couture parisiennes labellisées chute, passant de 24 en 1987 à 10 fin 2005. Que devient une maison de luxe si elle n'accepte plus les contraintes qui lui permettent de créer des pièces d'une valeur unique ?

Conscients des dangers d'une trop grande ouverture, les groupes opèrent un changement stratégique à la fin des années 2000, que résume Patrick Thomas, PDG d'Hermès International de 2003 à 2014 : « comment assurer la prospérité économique du Groupe à long terme sans croissance externe, tout en limitant les ventes des produits pour éviter qu'ils ne se vulgarisent ? Ma réponse a tracé un moyen terme entre les développements externe et organique ». Le Comité Colbert a beau rappeler en 2009 que la maitrise d'œuvre du style est toujours française, les groupes réduisent progressivement leur production à l'étranger – du moins le perçoit-on au travers des déclarations de quelques sous-traitants français, les grands donneurs d'ordre gardant eux un flou volontaire sur cette question. La trop faible qualité des produits (ex : lots non conformes de bagues Cartier destinées à des flacons de parfums fabriquées en Chine), les progrès technologiques (boucle en métal pour sac à main Louis Vuitton fabriqué plus rapidement en France via un système de prototypage 3D), la diffusion de contrefaçons, et une opinion publique européenne sensibilisée à l'importance de la production nationale expliquent ces relocalisations. En 2021, Hermès se félicitait d'employer deux-tiers de ses salariés en France.

> *« Toutes les maisons sont en train de réinternaliser petit à petit leur production, en commençant par le plus stratégique. Hermès a une grosse dizaine d'usines de maroquinerie en nom propre en France, recréées en l'espace d'une vingtaine d'années. Chanel a racheté une bonne partie de ses sous-traitants parisiens, pour les rapatrier à Aubervilliers. Vuitton a beaucoup d'usines en propre, en plus d'avoir des sous-traitants. Quand nous avons repris La Pelisse, notre donneur d'ordre nous demandait juste de garantir la pérennité de sa capacité productive française. Il y a chez eux une envie d'augmenter le made in France. Ils veulent augmenter leurs volumes, et donc que nous augmentions nos capacités. Ils y croient. » (Entrepreneur A)*

De quoi envisager pour le luxe en France un retour aux niveaux de production des années 1970 et 1980 ? A Paris même, sans doute pas, compte tenu de charges difficilement surmontables (cf. regard 3). Sur l'ensemble de l'espace national, la perspective est plus plausible, mais semble ne pouvoir advenir qu'en accompagnant au moins deux évolutions. La première demande de réadapter l'offre de formation parisienne et nationale à des métiers de fabrique que l'on pensait voués à disparaître dans les sociétés industrielles dites « avancées ». Aujourd'hui, de nombreux dispositifs de formation ont quasiment disparu (chaussure, fourrure, ganterie), certains existent encore mais forment trop peu d'apprentis (maroquinerie, horlogerie, lunetterie, couture), quand elles ne sont pas obsolètes au regard des pratiques de filières ou d'entreprises. Le sujet a été identifié par le contrat stratégique de filière mode et luxe 2019-2022, et des dispositifs spécifiques de BPI France visent à y remédier en partie.

> *« Les recrutements, ça se gère dans la douleur avant tout ! Avant, on produisait facilement car il y avait beaucoup de monde sur le secteur. Aujourd'hui la situation est un vraiment problématique pour nous : une boite d'intérim nous accompagne, mais ne nous trouve pas de profil adéquat. On fonctionne grâce aux anciens, qui ont 60, 62 ans… Et après il y a un grand vide jusqu'aux très jeunes qui sortent de leurs études, et qu'il faut former. Mais un jeune ne peut remplacer immédiatement quelqu'un qui a 40 ans de métier. Les jeunes ne peuvent pas être autonomes, ou moins que ce qu'ils pensent. La seule solution devient alors de trouver chez un concurrent un profil de fin de cinquantaine qui demande un salaire exorbitant (plus de 3000€ net), et qui nous pousse à bouleverser notre modèle économique en augmentant d'un coup les salaires des plus expérimentés » (Entrepreneur A)*

La deuxième condition exige, elle, de réussir à transformer la structure de production elle-même, afin de dégager une rentabilité suffisante. Cela signifie réussir à encadrer et accompagner les fournisseurs des filières que l'on veut prioritairement produire en France (ex : les tanneries pour notre cas d'étude) de façon à éviter des coûts trop élevés, mais aussi casser quelques représentations que l'écosystème du luxe français peut avoir de lui-même – en premier lieu celle de l'artisan-artiste seul dans son atelier résistant face à la très grande industrie

> *« En France, on est peu habitué à des entreprises de 200, 500, 1000 salariés, on ne comprend pas cette échelle intermédiaire. L'idéal de l'héritier artisan parisien, qui sert les stratégies de communication, est un mythe pénalisant. La taille ne signifie pas des entités de gros volumes en série de mauvaise qualité. On a rencontré des petits groupes industriels, avec des ateliers aux savoirs faires particuliers, qui peuvent toucher des gammes*

de qualité un tout petit peu inférieure à la nôtre pour des volumes de production bien supérieurs. L'échelon des entreprises de 50 à 1000 salariés, c'est l'échelon du faire, de la réactivité, de la productivité, où on peut faire des choses et où on peut croitre… C'est un échelon qui nous manque terriblement en France aujourd'hui. » (Entrepreneur B)

© Pierre Lapin

© Pierre Lapin

REGARD 2.

LE DONNEUR D'ORDRE ET SES SOUS-TRAITANTS, OU LA GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE DU LUXE

Cette dernière décennie, une relocalisation de moyens de production à proximité des sites de conception des grands groupes du luxe s'opère. Celle-ci se traduit chez certains géants du luxe mondial par la ré-internalisation de productions autrefois sous-traitées (cf. regard 1). Hermès fait aujourd'hui travailler 2 000 salariés dans ses ateliers de Pantin, Louis Vuitton 200 sur son site historique d'Asnières, quand Chanel prévoit d'en accueillir 600 au sein de ses nouveaux locaux Porte d'Aubervilliers. Ces capacités grand-parisiennes ne sont évidemment pas suffisantes pour assurer la production totale de l'ensemble de ces maisons. Ces dernières choisissent les produits qu'elles veulent internaliser au nom de choix stratégiques et économiques : le produit doit être suffisamment emblématique pour permettre à la maison de retrouver sa fierté parisienne, et la taille de son marché suffisamment conséquente pour assurer des bénéfices certains. Pour autant, il n'existe pas à ce jour de nettes convergences stratégiques : Vuitton choisirait de sous-traiter près de la moitié de sa production en maroquinerie, tandis qu'Hermès décide de reprendre presqu'entièrement cette facette de sa production. A l'inverse, le marché sur lequel se positionne notre cas d'étude, façonnier dans le prêt-à-porter de luxe en cuir pour femme, est jugé encore trop marginal par son principal donneur d'ordre pour faire l'effort d'une internalisation.

Dès lors, difficile d'estimer le nombre de sous-traitants des maisons de luxe parisienne aujourd'hui compte tenu des informations stratégiques qu'il donne sur les groupes, et de l'effet négatif qu'a la révélation dans la presse de la moindre entreprise sous-traitante étrangère. Une étude détaillée sur le secteur de la joaillerie montre que les niveaux de productions actuels sont encore loin de ceux d'il y a trente ans : le nombre de fabricants français a baissé de 40% entre 1995 et 2015, et les effectifs de moitié sur la même période.

Que fait un sous-traitant du luxe parisien aujourd'hui ? Si l'on se gardera ici d'une généralisation à l'ensemble de l'industrie du luxe, le secteur de la mode et du prêt à porter externalise trois fonctions : l'assistance à conception (notamment via la réalisation de patrons numérisés), la réalisation de prototypes (pour stabiliser le passage du modèle au produit), et la production de séries en elle-même. Le recours aux deux premières prestations peut étonner quand on connait l'attention des maisons à conserver la maitrise de leurs modèles. Deux raisons peuvent l'expliquer : stimuler (ou mettre en concurrence) d'une part la créativité et les processus de production de leurs équipes pour rester à l'avant-garde des savoirs-faires parisiens, et retrouver une capacité perdue à traduire les implications techniques de modèles conçus abstraitement. Dans ce dernier cas, les sous-traitants aident directement les maisons à estimer leurs coûts de fabrication, donc leur marge.

Le recours à des sous-traitants dans la production de séries s'explique, lui, par des raisons purement économiques (même à Paris) : outre les prix de ventes de ces séries, sans rapport avec leurs coûts de production, qui permettent l'intégration d'un ou plusieurs maillons supplémentaires dans la chaine de production, il offre aux maisons donneuses d'ordre une plus grande flexibilité - variable d'ajustement dans les coups durs économiques ou pôle d'expérimentations pour des paris stratégiques à moindre risque. Difficile donc d'imaginer les donneurs d'ordre s'en passer totalement à une époque qui voit se multiplier et s'entremêler les crises.

Il serait néanmoins réducteur de limiter l'analyse de la relation du sous-traitant à son donneur d'ordre comme celle d'une dépendance univoque teintée de féodalité. D'une part, pour certains marchés du luxe qui s'adressent à l'élite financière mondiale (comme celui sur lequel travaille notre cas d'étude), les fluctuations brutales sont inexistantes, ce qui permet de construire une relation de travail dans la durée. D'autre part, si un grand donneur d'ordre représente effectivement la quasi-exclusivité du chiffre d'affaires des sous-traitants avec qui il travaille (96% pour notre cas d'étude), un sous-traitant donnant satisfaction - qui plus est à proximité géographique de son donneur d'ordre - devient un actif précieux pour ce dernier. La raréfaction des sous-traitants parisiens, produit des délocalisations et des crises économiques successives, a donné à ceux qui ont pu rester une importance stratégique capitale. A court et moyen termes, il est entièrement dans l'intérêt du donneur d'ordre que ses sous-traitants puissent grandir avec leurs marchés.

> *« Je pense que notre donneur d'ordre a conscience de l'enjeu stratégique de ses façonniers. C'est pour ça qu'il les traite bien, que la production est prévue en avance, qu'il vérifie que chacun à de quoi travailler. C'est encore plus facile avec la présence de notre entreprise à Paris : on permet à leurs équipes de tester ou de vérifier nos produits en 20 minutes. Ce n'est pas la même chose que Florence ou Ankara. Cela permet d'assurer une vraie transparence, une vraie visibilité, ce qui est très important pour notre donneur d'ordre : il voit tout, il sait tout. Cette proximité permet une confiance qui est un gros actif pour nos entreprises. » (Entrepreneur B)*

Logiquement, au regard du caractère stratégique des informations communiquées, le donneur d'ordre ne multiplie pas ses licences d'externalisation, tandis que le sous-traitant, même lorsqu'il est amené lui-même à sous-traiter une partie de la production, conserve sa position d'interface, de relation directe, avec le donneur d'ordre. Les liens entre les grandes maisons parisiennes du luxe et leurs sous-traitants apparaissent ainsi plus complexes qu'attendus, comme en témoigne la nature de l'accord qui les

lie le plus souvent – informel mais malgré tout durable et engendrant une quasi-exclusivité de fait.

> *« Il n'y a souvent pas de contrat, ni de clause d'exclusivité avec les donneurs d'ordre. C'est un milieu qui travaille à l'honneur. Ils nous disent : 'faites ce que vous voulez, mais si vous avez à prioriser votre production, ça devra être avec nous.' » (Entrepreneur A)*

Dans cette relation imbriquée, le donneur d'ordre répartit ses commandes à son parc de sous-traitants, en fonction des prévisions de vente qu'il se fixe au préalable et de l'appréciation qu'il se fait des compétences et spécificités de chacun d'entre eux, tandis que le sous-traitant réagit en fonction des quantités qu'il estime pouvoir produire dans les temps impartis, des coûts estimés et de la marge qu'il peut dégager, quitte à réajuster les objectifs ou les temporalités du premier. Les sous-traitants restent des entreprises, devant dégager une rentabilité.

> *« Sur un marché où le donneur d'ordre est très fort, je n'ai pas besoin d'avoir en interne une énorme vision stratégique des ventes... Pour les deux collections annuelles, on prépare les stocks, les tailles, ils prévoient la charge de travail à produire. (…) La complexité pour moi, c'est qu'il y a certaines pièces que mes salariés ne savent pas forcément faire. Si un salarié avec de l'expérience part à la retraite à la fin du mois, je peux moins faire de pièces complexes. Or, comme je suis dans Paris et que j'ai un loyer plus élevé, mes salaires sont aussi plus élevés. Si je prends les pièces les moins chères, je n'ai plus de marge après… » (Entrepreneur A)*

Comme tout acteur économique, l'entreprise sous-traitante est à la recherche des choix économiques qui maximiseront ses intérêts. Dans le luxe, ils paraissent se résumer en quatre horizons stratégiques :

(1) La relation spécialisée avec le donneur d'ordre sur une fonction particulière, pour laquelle le sous-traitant a su se rendre incontournable. Dans bien des cas, se rendre incontournable signifie augmenter ses capacités de production, pour être parmi les seules entreprises à proposer une production spécialisée en volume important. Pour le sous-traitant parisien, cette augmentation peut être obtenue, selon les marchés du luxe, par une plus grande mécanisation ou l'ouverture de sites de production hors de Paris (cf. regard 3). Dans la couture, c'est nécessairement la deuxième possibilité qui est privilégiée, la mécanisation étant presque impossible.

> *« Je ne connais pas de concurrent dans le textile qui soit sensiblement différent de nous. Ce que tu peux le plus automatiser, c'est la coupe, pour l'automatiser. Mais cela me ferait remplacer un coupeur par une machine et un coupeur, donc je ne gagne rien, à moins d'être beaucoup plus*

> *gros. Des techniques de maroquinerie peuvent être automatisées, mais chez nous ça n'a que très peu de sens. » (Entrepreneur A)*

(2) L'intégration de l'entreprise au sein de la maison de luxe, selon des configurations plus ou moins autonomes. L'option n'est pas écartée par les entrepreneurs de notre cas d'étude.

> *« D'ici quelques années, si notre marché continue à grossir, le donneur d'ordre se posera la question de nous internaliser. Pour moi, c'est une possibilité de sortie. Les employés seront protégés, et tu peux sortir faire autre chose. Ça serait le scénario de sortie le plus protecteur. » (Entrepreneur A)*

(3) La « déspécialisation » du sous-traitant, qui se diversifie. Ainsi, notre cas d'étude façonnier cherche-t-il à nouer des liens avec d'autres clients et à se faire reconnaître sur d'autres maillons de la chaine de valeur en amont de la production (conception de patron, prototypage), pour limiter sa propre dépendance aux choix économiques du donneur d'ordre.

(4) Le lancement par le sous-traitant de sa propre marque de luxe – initiative plus rarement couronnée de succès.

© Pierre Lapin

REGARD 3.

ETAT ET PERSPECTIVES DE LA FABRIQUE PARISIENNE DU LUXE EN 2022

Notre cas d'étude est-il un cas particulier ? Si les façonniers sont peu nombreux à Paris intra-muros (une quinzaine) comme en France (moins de 600), l'activité productive parisienne dans le secteur du luxe n'est pas marginale pour autant, bien qu'elle soit difficile à estimer précisément. Sur les 65 000 emplois industriels dénombrés en 2017 à Paris intra-muros, près de la moitié sont rattachés aux secteurs « mode », « textile » et « pierre-verre ».

Où sont répartis les 1200 établissements de bijouterie-joaillerie, et les 2500 établissements de mode, maroquinerie et fabrication textile qui les accueillent ? Toujours dans les quartiers historiques de fabrique : place Vendôme, Lafayette et Beaubourg-Temple pour la joaillerie ; le Sentier, Beaubourg-Temple, le Faubourg Poissonnière et le 11ème arrondissement pour la couture, même si les implantations des « hôtels industriels » de la Ville de Paris tendent à en diversifier la géographie – dans les 15ème (Berlier), 18ème (Cap18) et 19ème (Métropole19) arrondissements notamment.

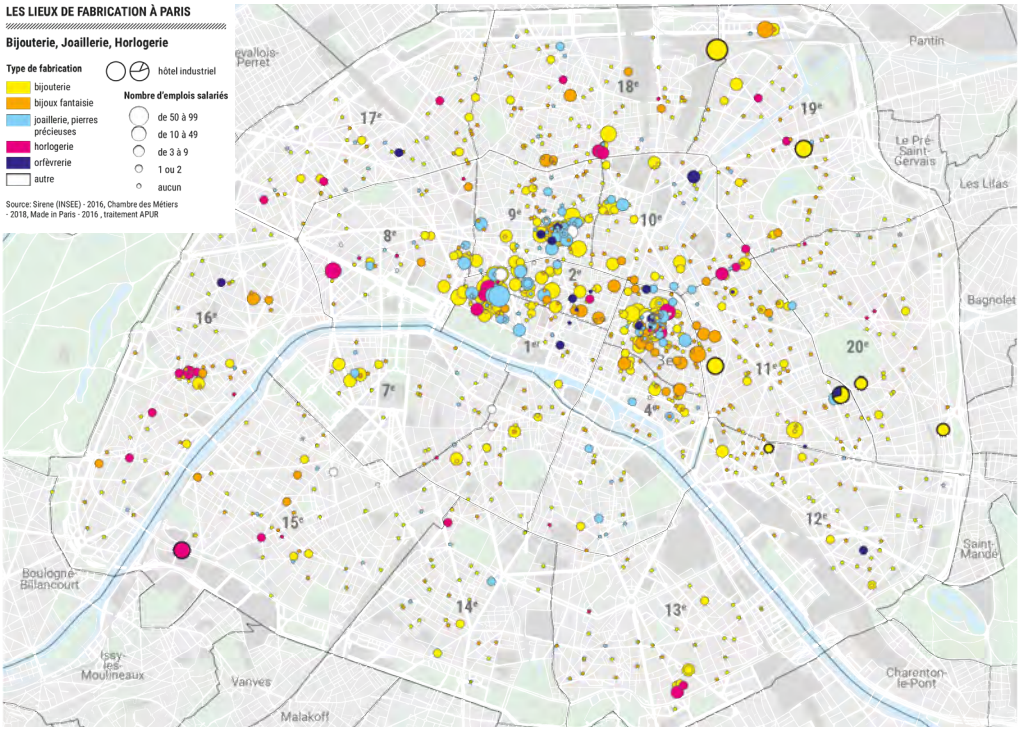
Devant ces chiffres, on peut légitimement déplorer le faible nombre d'emplois de fabrique restants à Paris (30 000 stricto sensu, soit à peine 2% de l'emploi total), sans ignorer la part qu'occupe dans celle-ci la fabrique d'une des industries les plus globalisés au monde.

Que signifie aujourd'hui cette permanence parisienne du luxe ? D'abord, que certains des atouts qui faisaient du Sentier le cœur de la mode et la production textile d'alors n'ont pas disparu. La métropole demeure cet espace où s'exposent un certain goût et savoir-vivre parisiens que rencontre une main d'œuvre abondante, alimentée par les histoires de migrations successive.

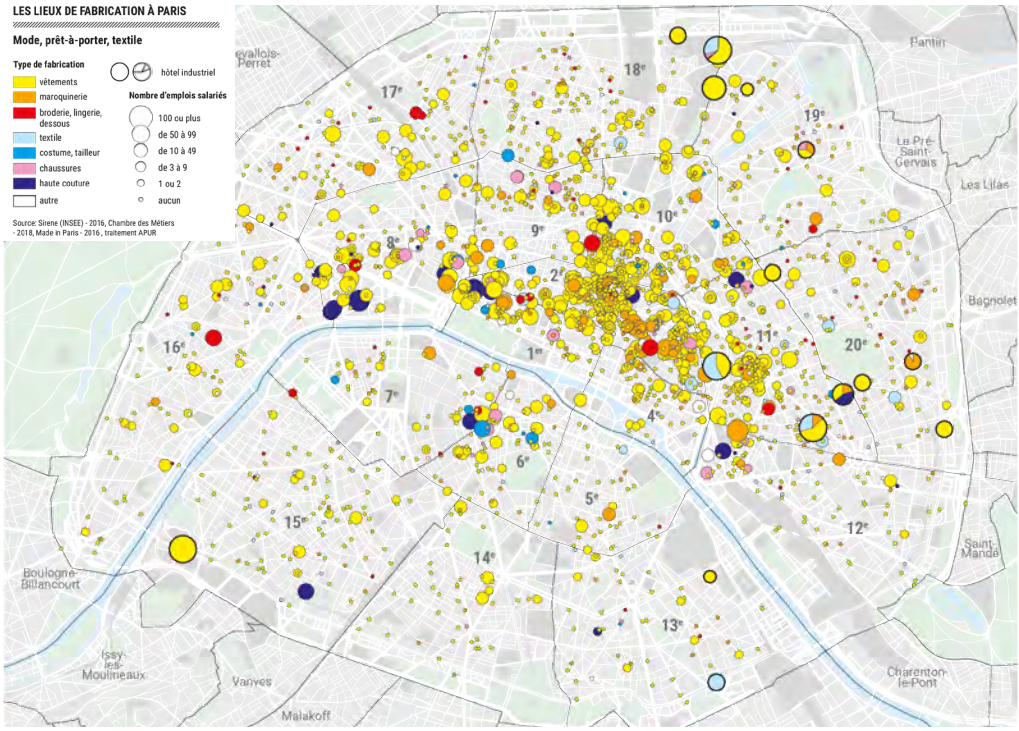
« L'avantage de Paris, c'est d'être quand même la capitale de la mode, malgré les défilés de Milan et de Londres. Une fois par an, a planète mode se pose à Paris. Cela se ressent : certains quartiers, certains magasins sont extrêmement prescripteurs à Paris. La ville est une machine à produire de l'immatériel, de la tendance, du goût de la beauté. » (Entrepreneur B)

Outre leur hyper-proximité avec les grandes maisons de luxe, les ateliers parisiens (en particulier les plus centraux) sont au cœur d'un espace social fréquenté par les créateurs – reconnus ou débutants, soit autant d'opportunités de se faire connaître et de nouer de nouveaux contrats.

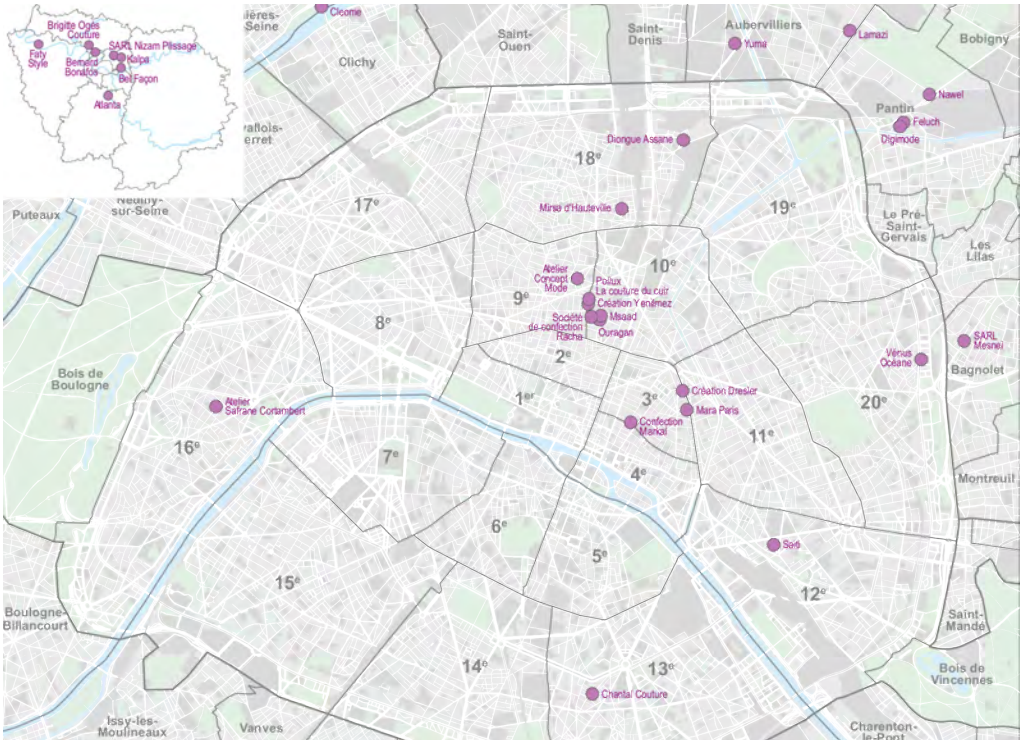
> *« Ce qui est intéressant c'est que notre atelier est à 300 mètres de la rue de Bretagne, à quelques mètres du Marais : on sait alors que lorsque les créateurs viennent à Paris, ils sont dans le coin. S'il fallait idéaliser Paris, et notre modèle d'entreprise, on pourrait regarder les ateliers du luxe comme des vitrines, des showrooms, des laboratoires de la fabrication de la création. » (Entrepreneur B)*



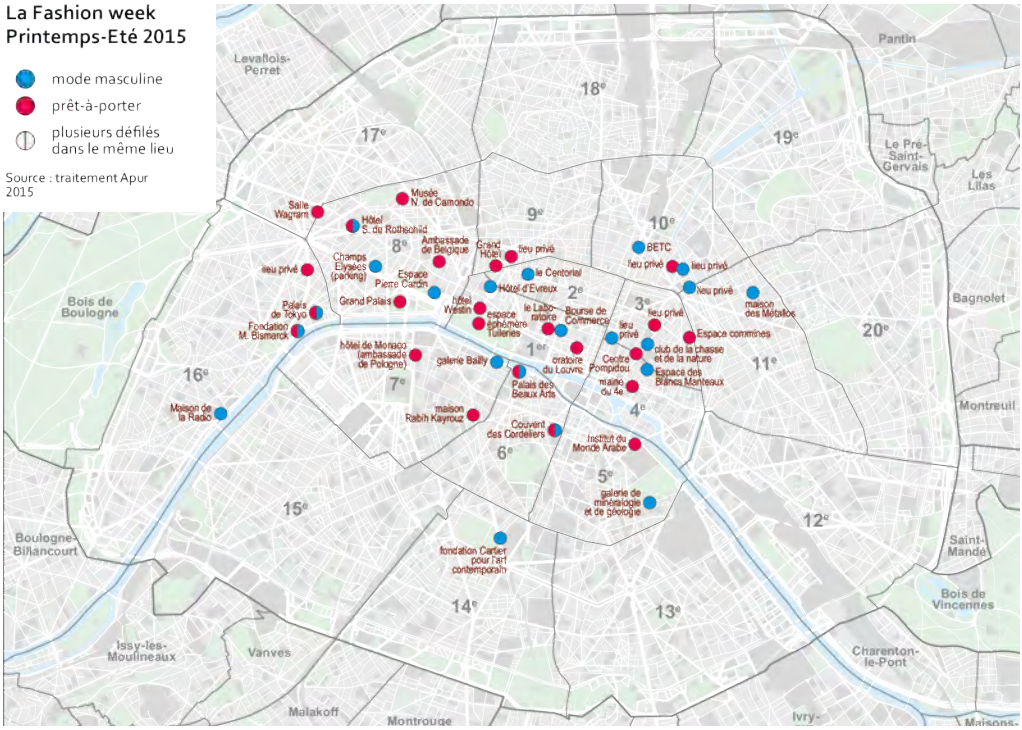
▲ Carte extraite de l'étude Fabriquer à Paris (APUR, 2020), p. 17



▲ Carte extraite de l'étude Fabriquer à Paris (APUR, 2020), p. 19



▲ **Les façonniers - Carte extraite de l'étude *La mode et le design à Paris* (APUR, 2016), p. 11**



▲ **Carte extraite de l'étude *La mode et le design à Paris* (APUR, 2020), p. 13**

Ces opportunités ne sont pas à la portée du tout-venant. Le non-initié ne les voit pas. Chacun ne peut manquer de s'étonner quand il apprend qu'un atelier ou un commerce hyper-spécialisé se cache dans les arrière-cours ou les appartements des quartiers les plus chers de Paris. La fabrique parisienne du luxe est volontairement discrète : pas de vitrine, pas d'enseigne bandeau, peu de communication. Les pratiques de ces établissements restent calqués sur la culture des grandes maisons du secteur, qui font de la discrétion la condition sine qua non d'un partenariat et d'une quelconque crédibilité dans le milieu. Cette invisibilité choisie s'explique au moins par deux raisons. D'une part, parce que certains des dirigeants de ces ateliers viennent encore d'une culture où le rapport à la production prévaut sur le rapport commercial ; d'autre part, parce que cette discrétion est économiquement bénéfique à chacun : une fois inséré dans le milieu restreint de la fabrique parisienne du luxe, il devient dans l'intérêt de chacun d'en préserver les avantages.

> *« Il est passionnant de voir l'étendue de l'écosystème du luxe à Paris, les petites choses : qu'il y a encore des refendeurs de cuir à Paris, des fournisseurs de machine de cuir-cordonnerie-maroquinerie, des revendeurs de peaux, un fournisseur de tous les accessoires et bijouterie de cuirs, différents niveaux d'ateliers…*
>
> *C'est un petit monde, où le métier s'apprend sur le tas, où les informations qui ont de la valeur ne sont pas disponibles sur internet, mais chez le réparateur de machine à coudre qui voit tout le monde défiler, etc. L'avantage d'y être inséré se ressent dans la vie quotidienne : le livreur qui vient faire la tournée de tous les ateliers : on voit si le camion est plein ou vide, on l'invite à prendre le café… On discute avec le fournisseur pour avoir des idées… On sait aussi que des petits coups de main peuvent être donnés : si on a un besoin urgent sur une coupe, quelqu'un d'autre peut le faire. J'idéalise sans doute, car je ne viens pas de là mais il y a quelque chose de l'ordre de la familiarité, de la simplicité, du village. C'est comme si, au-delà des différents quartiers, il y avait un petit écosystème de gens qui se fréquentent : un petit village économique et social. » (Entrepreneur B)*

Plus que par des conditions spatiales particulièrement propices à la fabrique (ce que n'a jamais été et ne sera jamais le Sentier), la fabrique parisienne du luxe paraît donc tenir et s'entretenir par la permanence d'un espace social productif. Ainsi, les nouveaux hôtels industriels parisiens présentent certes l'avantage de faciliter l'activité productive (avec des espaces de stockage, des stationnements dédiés à la livraison, des locaux en rez-de-chaussée), mais leur plus-value principale semble d'abord tenir en ce qu'ils permettent à ce milieu de se perpétuer et se renouveler, en proposant des loyers deux à trois fois moins cher que les prix du marché.

▲ **Entrée de l'atelier « L'Emporte pièces » - Source : Acadie**

A cette explication sociale et sociologique de la permanence de la fabrique parisienne du luxe s'ajoutent sans doute des raisons économiques. Les modèles industriels dominants semblent avoir évolué vers une re-spécialisation de chaque étape de la chaine de production – évolution compatible avec le maintien d'activités disséminées dans un tissu métropolitain.

> *« Les usines qui doivent savoir tout faire, ça s'est arrêté depuis longtemps. Aujourd'hui, l'industrie revient au modèle d'autrefois, avec des métiers extrêmement spécialisés, qui découpent les tâches en petits morceaux. Nous travaillons parfois avec un atelier qui reçoit les peaux, les désépaissit, et ne fait que ça ! Autre exemple : je ne paye pas de logiciel de modélisme car la licence me reviendrait trop chère, environ 8000 € par an. Pour satisfaire le donneur d'ordre qui veut un patron sous forme électronique, je vais voir l'entreprise spécialisée qui travaille avec toutes les fabriques parisiennes. On leur apporte le carton, ils digitalisent, ils nous envoient le fichier qu'on envoie au client. Même les grandes maisons ont parfois recours à ces intermédiaires ultra spécialisés. » (Entrepreneur A)*

On peut enfin avancer, devant cette permanence, une explication d'ordre culturel : le désir du faire, d'activités de fabrique - qui plus est en ville – revient chez des nouvelles générations de travailleurs.

> *« J'arrivais à un moment de ma carrière où je voulais racheter et monter une boite. Je n'avais pas ciblé particulièrement le luxe. Ma seule exigence était que ce soit une activité industrielle dans Paris. Je revenais de Shanghai, Paris était le seul choix en France qui me paraisse acceptable. J'avais envie d'aller à pied de chez moi au travail, dans une usine en ville. J'ai donc listé parmi toutes les petites activités industrielles des quatre arrondissements du nord-est de Paris ceux qui me plaisaient le plus. » (Entrepreneur A)*

Faut-il voir dans ces éléments explicatifs une conjoncture favorable qui réinstallerait durablement et massivement les activités productives du luxe à Paris ? Si la poursuite d'une politique volontariste, dont les hôtels industriels sont l'une des résultantes, permettrait certainement au regard de ces tendances une hausse marginale du volume de production globale de la ville, une augmentation significative de celui-ci apparaît difficile au regard des contraintes inhérentes au Paris d'aujourd'hui : salaires et prix des loyers (même encadrés) plus élevés, surfaces trop petites.

> *« On a malgré tout le sentiment que les pièces vraiment fabriquées dans Paris sont un reliquat. De la conception et du prototypage jusqu'au début de la partie technique, la pièce d'essai, il y a encore beaucoup de choses. Mais dès qu'on parle de production qui dépasse le millier de pièces, il n'y a plus rien, ce n'est plus possible. Ce n'est pas avec notre atelier qu'on pourrait assurer une telle commande, ne serait-ce qu'à cause des taux de marge. Nous, on est capable de vendre de la Haute-Couture, des pièces uniques de défilés, des petites séries de prêt-à-porter, mais pas ce volume de production. » (Entrepreneur B)*

Un « âge d'or » de la production parisienne du luxe n'est plus, c'est un fait. Mais au-delà des bouleversements économiques qui l'expliquent, c'est souvent les changements culturels qu'ils ont entrainé qui sont partis, et qui transforment eux-aussi les représentations qu'a l'ouvrier de son travail et son quotidien.

> *« Le modèle économique de grandes marques comme Zara a fait grandement chuter la valeur du vêtement. Si dans le 19ème la richesse était dans le tissu, nous sommes dans l'ère du jetable. Qui pourrait accepter aujourd'hui de mettre un mois de salaire dans un blouson en cuir, le voir comme un patrimoine ? La place que le vêtement avait dans nos sociétés a complètement disparu, ou alors mettra beaucoup de temps à revenir.*

> *L'âge d'or dont les salariés parlent se traduisaient aussi dans leur paye : ils étaient payés à la pièce à l'époque, pas à l'heure vendue, ils travaillaient plus de 35h, donc ils gagnaient plus. On voit les restes de cette culture dans les ateliers historiques : ils sont encore tous à 39h alors qu'il n'y a plus de boulot. Ça fait partie du décorum : les ouvriers étaient habitués lors des périodes de défilés à attendre les retouches du styliste, donc ils touchaient des heure sup'... Un créateur nous a demandé de travailler comme ça, on lui a dit non. » (Entrepreneur A)*

L'ambiance productive parisienne n'est indéniablement plus la même. Mais la mélancolie inévitable des époques révolues ne doit pas faire oublier les aspects plus contestables qui concourraient à la maintenir : des pièces sous-traitées à des travailleurs à domicile dont on taisait la condition, des ateliers communautaires et familiaux permettant de passer outre certaines règles du droit du travail, des petites mains issues des dernières salves de migration qui ne peuvent contester leur faible salaire dans l'attente de leur demande d'asile, la pollution des eaux qu'entrainaient les techniques de tanneries utilisées alors, etc.

D'une certaine manière : la fabrique parisienne du luxe paraît s'être progressivement « normalisée » : une fabrique toujours reflet d'histoires d'immigrations, mais certainement plus mélangée qu'autrefois ; une fabrique faite de réseaux d'ateliers moins nombreux qu'alors, mais dont le faible nombre et le coût d'entrée permettent justement de bons salaires aux ouvriers et ouvrières qui parviennent à y entrer ; une fabrique qui , malgré les héritages de situations d'un autre temps et une politique locale volontariste, n'échappent plus totalement à la réalité foncière de la capitale.

Quelles perspectives cette « normalisation » parisienne offre-t-elle alors ? Pour les entrepreneurs de notre cas d'étude, la réponse semble d'être celle d'une maximisation les potentiels économiques uniques de la métropole parisienne, en particulier dans leur capacité à nouer des liens avec l'ensemble de l'espace national et européen.

> *« Le sens de notre présence à Paris, c'est de maintenir le contact avec les grands donneurs d'ordre et montrer qu'on peut gagner la bataille de la production en France. D'un côté, on s'inscrit dans une histoire, une continuité, de l'autre on recherche un modèle économique pour produire en volume ailleurs en France. Il y a à peu près 8% d'écart sur le prix des charges entre Paris et la Province. D'un coup, l'écart avec l'Italie se réduit, et notre pari productif devient gagnable. » (Entrepreneur B)*

© Pierre Lapin

CEUX QUI FABRIQUENT

© Pierre Lapin

INTRODUCTION : UNE COLLECTION D'HISTOIRES SINGULIÈRES

Biais méthodologique ? Effet de fascination de l'enquête sur l'observateur ? Réalité inhérente à ce monde de travail ? Toujours est-il que chaque personne rencontrée et écoutée lors de notre petite enquête raconte une histoire inattendue, faite de bifurcations, d'imprévus, d'enchaînements sans cohérence apparente, de surprises et de petits défis. Aucune trajectoire entrepreneuriale ou professionnelle écrite à l'avance, avec transmission familiale naturelle, formation professionnelle depuis longtemps mûrie, ou cheminement de carrière tout tracé, dans un cadre prédéfini, et sur la base d'un milieu stable.

> *« Je suis originaire d'Algérie, mon père était mécanicien, ma mère couturière, mes parents voulaient que leurs enfants soient instituteurs ! J'ai fait un collège technique, j'ai passé le Bac, je voulais faire l'Ecole Boule, mais ils m'ont envoyé à l'Ecole Normale d'Alger où j'ai passé mon Certificat. On quitte l'Algérie en 1960, je rentre comme coursier dans une société à Clermont-Ferrand, puis je prends mon poste d'instituteur à Issoire, avec ma femme. Issoire, quel bled en 1962 ! Je démissionne, je passe par une société de matériel chirurgical, puis je monte à Paris et je rentre chez 3M, la société américaine qui lançait le scotch, comme représentant, et je deviens directeur de mon secteur au bout de 5 ans. Je suis en contact avec de nombreuses industries, et je croise la confection grâce à l'embauche de ma mère chez un ami. Je fais les marchés pour cet ami, le samedi, puis on se lance dans la fabrication, dans le Sentier. On progresse vite : trois magasins, deux ateliers, dont un au Portugal, c'est l'engrenage.*
>
> *J'avais un frère, Marc, de 10 ans mon cadet, qui avait suivi la voie souhaitée par les parents et était professeur dans l'enseignement supérieur. C'était un touche-à-tout. Il me disait : « vends tes idées ». Il est décédé à 42 ans, c'est pour cela que j'ai appelé ma société « Idée de Marc », au début des années 1980. Je fais de tout ce qui n'est pas simple. J'ai fabriqué des bateaux, des salles de bains, des lampes. Je suis un concepteur, je manipule des machines depuis l'âge de 12 ans, grâce à mon grand-père qui était menuisier. Je vois tout en 3D. Je lis beaucoup. Le passage à la programmation ne m'a pas posé de problème. Je fabrique les machines dont j'ai besoin, ou bien je me les procure sur le marché mondial. Celle-là c'est une brodeuse à perles de 6 mètres de large, elle est quasi unique au monde, elle vient de Chine. Ça c'est une fraiseuse classique, mais elle a 1,2 mètres de débattement, elle coûte 120 k€. Ça c'est un laser que je suis le seul à avoir sur la place de Paris, je vais vous montrer ce qu'on peut faire*

avec. J'ai pour deux millions de machines ici, pour faire de l'embossage, de la lithographie, de la broderie…

J'ai travaillé pour Gucci, puis pour Chanel, exclusivement pour Christian Lacroix. Je lui trouvais des solutions pour ce qu'il imaginait, des traitements de matières, des collages, des décors. Vous savez en quoi est fait ce sac à main ? En mica ! C'est un procédé de collage qui a été trouvé en Inde par hasard, à la suite d'une erreur de stockage. J'ai trouvé aussi comment incruster de la nacre dans des tissus.

Avant de venir ici, j'étais rue des Vinaigriers (10ème) puis rue Levert (20ème), dans 70 m2, avec 10 personnes, qui brodaient à la main et sur des machines Cornely. Ici, c'est plus grand (700 m2), j'ai eu jusqu'à 20 salariés, et puis Lacroix s'est arrêté, ses développeurs sont partis chez Dior, chez Céline, dans le groupe LVMH. Beaucoup de choses ont basculé vers l'Italie. L'industrie du luxe a un gros problème de cupidité » (Jean-Pierre, 82 ans).

Que faut-il déduire de ce constat d'histoires singulières, qui resterait à valider avec un plus grand panel de témoignages ? Sans doute quelque chose qui relève à la fois de la fragilité de destins personnels et de la force urbaine de ce qui les rassemble à un moment donné, pour quelques années ou quelques décennies, au sein d'une fabrique qui aimante manifestement les volontés. Car on n'est pas acteur, ouvrier, artisan ou agent de la fabrique parisienne du luxe par hasard, ni parce que cette position en vaut bien une autre. Il y a, chez toutes les personnes rencontrées, la conscience plus ou moins explicite de vivre un rapport particulier au travail, à la production, à la réalisation, au métier, à la matière et aux produits qu'on en tire, toujours avec une profonde fierté. Cela est certainement vrai aussi l'artisanat en général, mais semble particulièrement aigu ici.

Cela n'efface ni les contraintes du salariat ou les angoisses de l'entrepreneuriat, ni la lassitude en fin de carrières longues, ni les revendications sociales, ni les amertumes des sous-traitants à l'égard de leurs puissants donneurs d'ordre, sur fond de division mondiale du travail exacerbée. Mais cela enchâsse toutes ces frictions et tensions, potentielles ou actives selon les moments, dans un collectif qui n'a probablement pas grand-chose à voir avec ce qu'on peut rencontrer généralement dans l'entreprise industrielle, y compris de petite taille. Comme si l'œuvre à réaliser quotidiennement (à La Pelisse, on sort en moyenne 4 ou 5 pièces finies par jour) imposait un motif supérieur pour venir chaque jour à l'atelier.

Il est vrai que nous n'avons pas beaucoup parlé salaires, conditions de travail et droits sociaux avec nos ouvriers témoins ou leurs employeurs. Nous avons écouté les uns et les autres sur les raisons de leur présence dans

ce monde productif particulier, sur leur trajectoire, sur la nature de leurs tâches, sur ce qu'elles signifient pour eux, au-delà du fait de leur permettre de gagner leur vie. Une appréciation sur la condition ouvrière et salariale dans les industries du luxe à Paris nécessiterait une toute autre approche, adossée à des capacités comparatives avec d'autres branches et secteurs. Les industries du luxe à Paris payent-elles bien ceux qui fabriquent ? La réponse dépend d'une multitude de facteurs, dont la taille de l'entreprise et sa position, forte ou faible, dans la chaîne du produit. Mais on peut sans risque estimer que la difficulté de trouver, former, et garder un bon ouvrier ou une bonne ouvrière garantit des salaires plutôt attractifs toute choses égale par ailleurs. Pour donner un ordre de grandeur, il a été évoqué à diverses reprises un salaire net mensuel de 3 000 € pour un ouvrier qualifié et expérimenté.

Quoi qu'il en soit, là aussi c'est la singularité qui l'emporte, celle de chaque « maison », ou entreprise, selon son ancienneté, sa position et sa réputation « sur » Paris, selon la stratégie de son manager aussi. Pour caractériser ce monde de travail et ceux qui fabriquent, il faut adopter un autre registre que celui auquel on peut recourir généralement dans l'entreprise en général, avec ses niveaux de qualification, de classification et de rémunération, ses normes et ses conventions collectives. Nous partirons de l'atelier lui-même (Regard 4), poursuivrons avec les parcours ouvriers (Regard 5) et finirons avec le capital immatériel que représente les cultures de la matière et de son travail (Regard 6).

© Pierre Lapin

REGARD 4.

L'ATELIER, MICRO-MONDE PRODUCTIF

Tout se joue là, dans une pièce souvent unique, fut-ce un vieil appartement de pièces ouvertes les unes sur les autres, dans une sorte d'unité de lieu si décisive. Ce qui frappe partout où nous sommes entrés, c'est à la fois la surcharge de l'espace de production où chaque décimètre est compté, et le « tout sous l'œil », qui permet à chacun d'embrasser en permanence la quasi-totalité du collectif en train de fabriquer le produit commun.

Il est vrai que le collectif est parfois des plus restreints ! On le sentirait presqu'encore présent dans les plus petites entreprises où ne reste plus que le patron, mais où les différents postes de travail sont encore en place, et toujours en usage bien que moins intensément. Partout l'atelier est d'abord un lieu au sens le plus fort du terme, c'est-à-dire un espace où il advient quelque chose, en l'occurrence un produit, et où cet avènement construit pour ainsi dire l'espace lui-même en sa matérialité et son atmosphère. C'est vrai de l'usine en général, sauf qu'ici l'avènement en question doit peu à la machine et aux installations techniques, et presque tout aux personnes et à leur activité manuelle.

Concrètement, puisque singularité il y a, chaque atelier est propre à ses fonctions, son histoire, ses accumulations, ses dimensions, son confort, sa gestion. Il y a l'atelier des jeunes repreneurs, qui ont quitté l'appartement saturé et vétuste du 10ème arrondissement pour des locaux rénovés en hôtel d'entreprises dans le 11ème, et qui ont rationalisé la disposition des postes de travail. Il y a la cave improbable du dernier ennoblisseur de cuir de très haute qualité, dans une petite rue du 19ème, où l'on ne souhaiterait à personne de passer ses journées, mais qui a accueilli une vie durant un entrepreneur très connu et admiré dans tout Paris. Il y a le hangar, dans la zone d'activités de Cap 18, entièrement encombré de machines présentées comme uniques au monde, où ne reste plus que le patron à l'orée de sa retraite, entouré d'un incroyable musée d'innovations techniques, de prototypes et d'essais de tous ordres, qui ont répondu pendant des décennies aux désirs les plus fous des grands de la haute couture. Il y a l'atelier de métallerie dans le Marais, dont nous avons déjà parlé. Et des centaines, voire des milliers d'autres encore. Rappelons les chiffres donnés par l'enquête de l'APUR réalisée avant 2019 par François Mohrt, et qui concerne l'ensemble des activités de fabrique dans Paris, pas uniquement celles du luxe : 2 500 ateliers en confection et prêt-à-porter, 1 200 en bijouterie-joaillerie-horlogerie, 750 en artisanat d'art et imprimerie, auxquels s'ajoutent les activités de décoration de la maison, plus difficiles à trier, entre fabrique, service et commerce.

Sauf exception, l'atelier n'est pas un espace de haute technologie. Les machines ne sont pas l'essentiel et ce n'est pas le royaume de la commande numérique. Les circulations sont restreintes au minimum, les volumes

de matières premières ou de produits restent modestes, les dispositifs techniques (éclairage, ventilation, …) sont sobres. L'atelier est l'espace du travail à la main. C'est un truisme, mais il impose une atmosphère bien particulière : rien de la puissance, du bruit et de la fureur, qui peuvent dominer dans l'usine, pas seulement celle d'industrie lourde. L'atelier est calme, on pourrait presque dire monacal, tant la concentration de chacun sur ce qu'il réalise est la première chose qui saisit le visiteur. Les machines à coudre se manifestent par brèves séquences de quelques secondes, tandis que les mécaniciens qui les utilisent progressent avec la minutie que requiert la peau coûteuse qu'ils ont entre leurs mains.

On se parle, mais assez peu, deux à deux, au passage des pièces, ou selon les sujets à résoudre. On reçoit en permanence des visites, plus fréquentes encore chez les négociants, toujours dans la pièce unique où tout se passe. Une assiduité certaine règne, mais absolument rien qui rappelle une cadence quelconque, en dépit des objectifs de production qui sont bien réels. Aucune précipitation, le moins de tension possible, et si des instants d'agacement s'expriment, c'est par nécessité dans une certaine discrétion pour ne pas trop perturber l'atmosphère collective.

La proximité, pour ne pas dire la promiscuité, impose un équilibre soigné entre l'espace de travail de chacun, son petit royaume, avec la disposition personnelle des outils et objets qu'il y a instauré, et la chaîne du produit que le patron ou le chef d'atelier supervise. Au demeurant, la hiérarchie ne saute pas aux yeux. Il est évident qu'elle est bien présente dans les esprits, mais rien ne l'institue ni ne la souligne. C'est le respect de l'expérience qui compte, et sa reconnaissance collective vaut hiérarchie tacite : « Ici, ce qui fait tourner, c'est André et Ahmed » (les deux plus anciens mécaniciens). Cette hiérarchie n'est pas genrée, contrairement à ce que la phrase précédente pourrait laisser penser. Avant sa reprise, La Pelisse (qui ne portait donc pas ce nom) était dirigée par une femme, fondatrice de l'entreprise. Aujourd'hui, son unique cadre est une femme. Le travail féminin et le travail masculin ne se distinguent pas particulièrement ici – ce n'est pas une remarque à généraliser trop rapidement – puisque la minutie requise pour la production est partagée par tous. Personne ne nous a parlé des « mains d'or féminines » ou « masculines ». Toutes les tâches comptent et il nous a semblé qu'un certain respect réciproque caractérisait les relations entre salarié.e.s.

L'atelier est donc un espace social de haute intensité, un lieu qui cristallise la « ville productive » dans un collectif spécifique au travail. C'est aussi, comme on l'a vu dans le Regard 3, un point dans un réseau, car autant l'atelier est petit, confiné, discret et enchâssé dans une ville qui ignore sa présence assez fréquemment, autant les liens quotidiens avec d'autres

ateliers, co-traitants, fournisseurs, négociants, donneurs d'ordre, clients réguliers sont intenses. La « ville productive », c'est aussi la toile de ces ateliers, dont personne ne peut dire la géographie complète, mais que chaque partie prenante tisse selon ses relations et au fur et à mesure de ses projets.

On sait que cette géographie relève du district, au sens marshallien du terme, c'est-à-dire des espaces spécialisés autour d'un métier ou d'un ensemble de métiers dédiés à un produit. Même s'ils n'ont plus partout l'emprise qu'ils avaient encore il y a 20 ans un peu partout dans Paris et surtout dans l'est parisien, dont on a vu les diverses géographies grâce aux cartes de l'APUR, on peut encore parler d'une sorte de « méta-atelier » du luxe et des produits de haut-de-gamme, qu'il ne faudrait pas trop vite enterrer. Certes, il y a eu des replis spectaculaires :

> *« Il y avait plus de 100 entreprises de fourrure dans le 10ème… La rue du Paradis, c'était que la porcelaine et le cristal… En maroquinerie, il reste 5 à 10 sous-traitants, là où il y en avait 100 à 150… » (Micheline et Adrien).*

Mais les mécanismes de l'économie de proximité sont toujours à l'œuvre, même avec dix fois moins d'acteurs, et les mutations continuent de s'enchaîner. Ce qui pose évidemment la question de l'accès aux locaux de fabrication dans un environnement urbain au marché immobilier très tendu, question sur laquelle nous reviendrons dans la partie suivante.

> *André CHADEFAUX originaire de Mazamet a fait ses débuts en vendant à l'aviation civile de la basane afin de confectionner des pantoufles pour les passagers des vols intercontinentaux (à cette époque, on ne montait pas dans un avion avec ses chaussures de ville). Jusqu'aux années 70, la Maison était spécialisée dans la vente de moutons et de chèvres pour la chaussure et la maroquinerie car Paris regorgeait de petits fabricants dans ces deux spécialités. En 1973, les établissements André CHADEFAUX deviennent CHADEFAUX S.A.R.L. et Georges MARTY prend la succession de son beau-père après le décès de celui-ci. Mais c'est l'effondrement de la petite fabrication de la chaussure et de la maroquinerie dans la capitale. Déjà à cette époque, les importations furent fatales à toutes ces petites entreprises artisanales. Alors dans les années 70, Georges MARTY grâce à son proche collaborateur Pascal HERAUD se spécialise dans la vente de cuir de vache naturel pour l'artisanat. C'est un grand tournant qui signe le renouveau de la Maison dans une autre direction. En 1989, La Maison LELIEVRE rejoint l'équipe de la rue Taylor avec sa fidèle clientèle. Aujourd'hui, biens des clients de cette époque sont toujours fidèles à la maison et bien souvent devenus des amis. Ces artisans d'autrefois sont à la tête de manufactures de grands renoms dans la sellerie, ceinture et*

maroquinerie. A partir des année 2000, Les cuirs CHADEFAUX ont commencé à distribuer des accessoires et des produits pour la maroquinerie. Expérimenté dans le tannage végétal, cela les place de nos jours parmi les leaders de la diffusion pour tous les métiers du cuir (source : https://cuirschadefaux.com/portfolio/).

© Pierre Lapin

REGARD 5.

PARCOURS OUVRIERS

« A chaque fois, c'est la retraite de l'entrepreneur qui m'a fait partir », nous raconte Micheline, 61 ans, qui assemble les doublures et réalise les finitions à La Pelisse, et qui vient du travail de la fourrure. Les salariés des petites entreprises du luxe parisien sont plutôt fidèles. Le turn over n'est pas la caractéristique majeure du secteur, même si la quête récurrente du remplacement des très bons professionnels qui partent en retraite par des plus jeunes, aussi expérimentés que possible, alimente un débauchage certain de la part des employeurs.

> *« Un candidat de 60 ans, on prend, ça fait encore 5 ans de gagné. Derrière, c'est le grand vide, ou alors ce sont de tout jeunes qui sortent d'école » (Entrepreneur A).*

Si bien que les parcours ouvriers peuvent sembler plutôt stables, surtout en deuxième partie de vie professionnelle, avec des anciennetés dans l'entreprise qui atteignent couramment 10, 15 ou 20 ans. Mais ce qui est intéressant, c'est l'entrée dans le métier et les cheminements qui, sur 40 ans ou parfois davantage, construisent les compétences si précieuses dont les industries du luxe vivent.

A cinquante ans d'intervalle, André, mécanicien polonais, 67 ans, et Bachir, mécanicien iranien, 18 ans, racontent la même histoire, avec au départ une tradition familiale dans le cuir ou le textile qui compte beaucoup à leurs yeux, un parcours migratoire fragile (Bachir est resté six mois dans la rue à son arrivée à Paris), puis une entrée discrète dans l'emploi en France (« je connais quelqu'un… »), un premier enchaînement d'employeurs avant la stabilisation et la volonté farouche de durer dans le métier : « toujours dans le luxe » (André), « je veux apprendre de A à Z » (Bachir).

La fourrure, la chaussure, la maroquinerie, le textile : les acquis se croisent et se mélangent, et chacun raconte ce qu'il a conservé des étapes successives. Pour Mohamed, mécanicien, 62 ans, qui a démarré dans la chaussure sur mesure, à domicile, c'est ce qui lui a appris à tout faire. Pour Adrien, aujourd'hui coupeur préparateur et auparavant modéliste prototypiste, qui vient de la maroquinerie, la confection en cuir est plus simple, mais l'exigence sur l'homogénéité des peaux est plus forte. Syndamani, 61 ans a commencé dans le tissu, en Inde. Fatima, 49 ans, néophyte, a débuté à La Pelisse par le filage, le maquillage, la finition, mais compte bien apprendre la couture sur machine, et s'est acheté une machine pour continuer à apprendre chez elle.

Plusieurs de ces parcours sont passés par des emplois et des fonctions dans la vente ou le négoce. « Je faisais aussi de la clientèle », raconte Micheline, qui a d'abord travaillé pour le Printemps, La Samaritaine, les Galeries Lafayette, avant de faire du sur-mesure, une fois sa clientèle établie.

Adrien est passé par l'entreprise de son grand-père, représentant technico-commercial en machines (italiennes et allemandes) pour l'industrie du cuir. Alex a débuté juste après le collège chez Sonia Rikiel, en vente, au Printemps, après que son père, serbe, arrivé à 6 ans en France, qui a amené plus tard son fils vers le vêtement de cuir de luxe et la maroquinerie, ait commencé comme vendeur à la sauvette au marché aux Puces. Et l'on a déjà dit le foisonnement d'expériences du long parcours de Jean-Pierre.

Cette combinaison entre fabrique et négoce est fondamentale. Elle explique l'ancrage parisien de la fabrique du luxe, comme on l'a vu en première partie, et se personnifie dans ces parcours qui montrent que l'on fabrique bien ce qu'on vend bien, et réciproquement. A La Pelisse, les produits qui sortent de l'atelier sont totalement finis, emballés, prêts à la vente. Quelle qu'en soit la modalité, la proximité avec le marché, la demande, le goût, la création, est un puissant stimulant. Tant qu'ils restent adossés au phare parisien, les petits entrepreneurs de la fabrique du luxe ont une chance de faire valoir les bénéfices de l'entremêlement entre fabrique et négoce, tandis l'industrialisation du luxe suit inexorablement les voies de la division mondiale du travail.

Il est clair que parmi tous les ouvriers que nous n'avons pas rencontrés, il y a les milliers qui ont été victimes de cette seconde logique, qui segmente les fonctions, délocalise les productions, spécialise et éloigne les tâches. Logique qui peut finir par être fatale au phare parisien en question, car la proximité entre fabrique et négoce peut se rétablir ou s'intensifier ailleurs, notamment en Italie du nord. Mais pour l'heure, ce que nous avons vu, ce sont des entrepreneurs, des artisans et des ouvriers qui continuent à cultiver « l'avantage parisien » et à en vivre, même modestement.

Le parcours de Clémentine, 30 ans, parmi les dernières arrivées à La Pelisse, est peut-être une preuve de cette permanence et de ce renouveau possibles. Clémentine a suivi une formation de niveau bac+3 dans une école de mode à Roubaix appartenant à un groupe international basé en France. Elle n'est donc pas ouvrière, mais cadre (la première à La Pelisse, car auparavant, dans l'atelier que l'entreprise a repris, l'employeur en faisait fonction), avec une qualification de modéliste. Elle a commencé chez un concurrent, sous-traitant de l'autre grand de la confection cuir et de la maroquinerie, Vuitton. « Mais ici je coupe, je file, j'emballe, c'est plus terre-à-terre, je voulais faire du modélisme artisanalement ». Le modélisme est la phase intermédiaire entre la création-conception et la fabrication-production. Le « secret » de la fabrique parisienne du luxe est de faire vivre cette chaîne le plus étroitement possible, quel que soit le domaine, de sorte qu'entre l'idée, la réalisation et le marché, la connivence soit maximale et la circulation optimale.

© Pierre Lapin

REGARD 6.

LA MATIÈRE, L'OEIL ET LA MAIN

Au cœur de cette relation créativo-productivo-commerciale, il y a toujours une matière naturelle, issue d'une première transformation : des peaux, des fils et des tissages (tous ne sont pas naturels), des bois plus ou moins rares, des métaux plus ou moins précieux, des terres pour la porcelaine (kaolin, quartz, feldspath, ...), des pierres pour la joaillerie, des sables pour la verrerie, et des choses plus inattendues parfois, comme la nacre, le mica, etc. C'est le propre de l'industrie que de transformer la matière première, mais la relation à la matière dans l'artisanat et l'industrie du luxe est le point de départ de son exceptionnalité.

Tout commence avec l'exigence de la plus haute qualité concernant la matière elle-même et sa première transformation. Pour s'en tenir au cuir (car chaque monde du luxe a sa propre culture de la matière et appellerait un développement spécifique), la question des peaux revient dans tous les témoignages, toutes les conversations, toutes les problématiques. Le donneur d'ordre a-t-il livré de belles peaux ? De 1er, 2ème ou 3ème choix ? Son niveau d'exigence est-il à la hauteur de sa réputation vis-à-vis de la concurrence ? Mais d'abord qu'est-ce qu'une belle peau ? Une part de la réponse tient aux conditions d'élevage, qui vont permettre de livrer une matière première sans défaut (mais il y en a forcément toujours, d'où une sélection drastique). L'autre part est dans le travail de transformation, en l'occurrence ici la tannerie, en deux étapes, qui va permettre d'uniformiser le produit et de le traiter, le stabiliser, le colorer le cas échéant.

En amont de l'industrie de la confection en cuir de luxe, il y a donc les tanneurs et les peaussiers, comme à l'amont de toute branche du luxe parisien il y a une première industrie qui n'est jamais parisienne, mais dont le luxe parisien dépend totalement. Aujourd'hui, nous dit l'entreprise Chadefaux (qui vient de Mazamet rappelons-le), il n'y a plus que 7 ou 8 tanneurs en France, avec des peaux qui viennent d'élevages australiens, néo-zélandais, et français encore pour ce qui est de la vache. L'essentiel est tanné en Italie et en Espagne (comme par ailleurs, l'essentiel des machines viennent d'Allemagne ou d'Asie).

C'est un sujet sur lequel nous reviendrons avec le Regard 9, mais en attendant, la question, du point de vue de la fabrique ouvrière, est de savoir apprécier les peaux qui sont livrées ou proposées, pour en tirer un parti optimal.

> *« Il faut d'abord bien connaître les peaux… Travailler une très belle peau, c'est une fierté » (Micheline). « Ici, je dois vraiment faire une lecture de la peau » (Adrien). « Ici, les peaux sont plus souples, mais la qualité régresse et on nous envoie trop souvent du 2ème ou du 3ème choix » (André). « Le vrai cuir de luxe, c'est le crocodile » (Chadefaux). « La matière est souple, c'était du vivant avant » (Entrepreneur A).*

De la culture de la peau, il n'est pas toujours facile de parler et faire parler nos interlocuteurs ! On comprend qu'il faut avoir l'œil (mais nous-même ne voyons pas d'emblée toute la finesse des petits défauts qu'on nous montre, picots et micro-cicatrices), que c'est une question de toucher, de grain, de tenue (la « main » de la peau), d'épaisseur, de régularité et d'homogénéité. Que certaines peaux sont « flancheuses » (les flancs se tiennent moins). Que les peaux ont un sens, qui fait leur plus ou moins grande élasticité. Qu'il n'y a pas deux peaux complétement identiques. Et que pour réaliser un vêtement, il faut donc s'assurer par un tri extrêmement minutieux, d'une certaine homogénéité de la matière à assembler, soit qu'on ait à travailler plusieurs peaux, soit qu'on ait à en travailler une seule mais par différents endroits.

La matière, l'œil, la main : toute fabrique du luxe procède d'abord de cette première appréciation, avant toute intervention technique. Une fois sélectionnée, la peau (mais cela vaut pour n'importe quelle matière précieuse) exigera un travail sans droit à l'erreur. Tout geste technique doit être le bon. Toute décision pour avancer dans la fabrication est quasi irréversible. D'où la concentration dont nous parlions dans le regard 4 et l'atmosphère qui en résulte.

Nous comprenons aussi que si cette culture de la peau (de la fibre textile, du bois rare, de tel ou tel métal, tel ou tel minéral, etc.) est si difficile à énoncer, à décrire et expliquer, c'est qu'elle résulte quasi exclusivement de l'expérience, c'est-à-dire de la répétition des situations, de la durée de la confrontation récurrente à ce qu'il faut savoir apprécier, d'abord avec beaucoup de précaution, puis un jour au premier coup d'œil de l'infaillible professionnel. Et que toute la question posée à la fabrique parisienne du luxe, et au-delà d'elle à la ville productive en générale, c'est de perpétuer les conditions sociales de cette accumulation d'expériences qui fait culture. « Apprendre, c'est s'entraîner » (Entrepreneur A).

Comme on le sait, ce rapport sensoriel et empirique à la matière travaillée a profondément disparu dans la société productive aujourd'hui, pour des raisons technologiques bien connues (automatisation et robotisation, pilotage à distance des outils et machines, numérisation et digitalisation des interfaces de commande, dématérialisation des actes…). Les économies et sociétés hyper-technologiques continuent de s'avancer dans l'exploration des dispositifs et des rapports qui mettent à distance la matière, jusqu'à inventer des mondes virtuels où tout recommencer. Mais on sait aussi qu'en parallèle de cette exploration montent des exigences fortes de « ré-atterrissage », de ré-ancrage dans la matérialité, de reconnexion avec le vivant, etc.

C'est précisément la raison d'être des industries du luxe que de perpétuer

les rapports sensoriels et empiriques à la matière et d'en faire un idéal de produit. Lorsqu'on est tenté de voir dans ces industries un caprice d'élites qui ne savent plus comment dépenser leur fortune à force de consommations d'exception, il faut revenir à cette réalité : à travers l'artisanat, plus ou moins industriel, et la fabrique des produits de très haute qualité, se perpétue un rapport à la matière, toutes sortes de matières, qui reste probablement indispensable à la culture des hommes et des femmes de tous les pays, y compris les plus « avancés ».

© Pierre Lapin

LA CONDITION URBAINE DE LA VILLE DU « FAIT MAIN »

© Acadie

INTRODUCTION : LE LOCAL, PROBLÈME N°1

Des ateliers, des hommes et des femmes, mais pour combien de temps encore ? A quelles conditions urbaines la ville du « fait main » peut-elle se pérenniser dans Paris ? Selon François Mohrt de l'APUR, sur les 30 000 emplois de la fabrique parisienne, un tiers sont accueillis dans des hôtels industriels (avec une dominante « artisanat d'art » et « imprimerie »), généralement gérés par la puissance publique (RIVP, Paris Habitat), les deux autres tiers sont sur le marché privé, en diffus (avec une dominante « mode prêt-à-porter » et « bijouterie-joaillerie »). C'est le défi premier pour tout entrepreneur : se maintenir au cœur du réacteur de la fabrique parisienne, alors que toute la logique immobilière urbaine tend à l'en expulser.

Nous avons d'autant pu apprécier le sujet que notre enquête démarre au moment où La Pelisse, reprenant l'activité de la rue d'Hauteville localisée dans un appartement vétuste où elle est née il y a près de 50 ans, se donne pour objectif premier de déménager dans Paris. Ce sera dans des locaux gérés par la RIVP au nord de Bastille (au rez-de-chaussée du bâtiment occupé par la rédaction de Charlie Hebdo lors de l'attentat du 7 janvier 2015). Sans cette solution, l'aventure ne serait probablement pas allée plus loin.

La quête d'un local financièrement accessible et propice à une activité de fabrication dans Paris est la quadrature du cercle, ce qui explique que les positions tenues par les entreprises le soient souvent pour longtemps. Chadefaux loue depuis 1921 au même endroit, depuis 4 générations ! Emporte-pièce du Marais a acheté son petit local dans la cour 90 000 € (qui en valent probablement dix fois plus désormais sur le marché résidentiel). Idée de Marc paye 10 000 € par mois ses 700 m2 à Cap 18, et s'interroge beaucoup sur l'avenir de cette zone d'activité, initialement prévue pour accueillir des fabricants (imprimeurs, brodeurs, …), et de plus en plus dédiée aujourd'hui, selon notre interlocuteur, au négoce et à la logistique.

Lors d'une séquence de rencontre avec les acteurs publics et privés de la fabrique parisienne, le 19 octobre 2019, à l'occasion de la présentation de son enquête dont il a déjà été fait état, l'APUR synthétisait les échanges comme suit :

- le prix de l'immobilier est trop élevé ;
- difficulté pour embaucher : manque de formations adaptées à certains métiers ;
- difficile transmission des savoir-faire : la moyenne d'âge des artisans parisiens est vieillissante et le nombre d'étudiants arrivant sur le marché ne semble pas compenser les départs des fabricants les plus anciens ;

– risque de perte de savoir-faire uniques présents depuis de siècles dans la capitale faute de personnes intéressées et par conséquent formées ;
– le prix estimé de la reprise de l'entreprise ou du local est souvent surestimé.

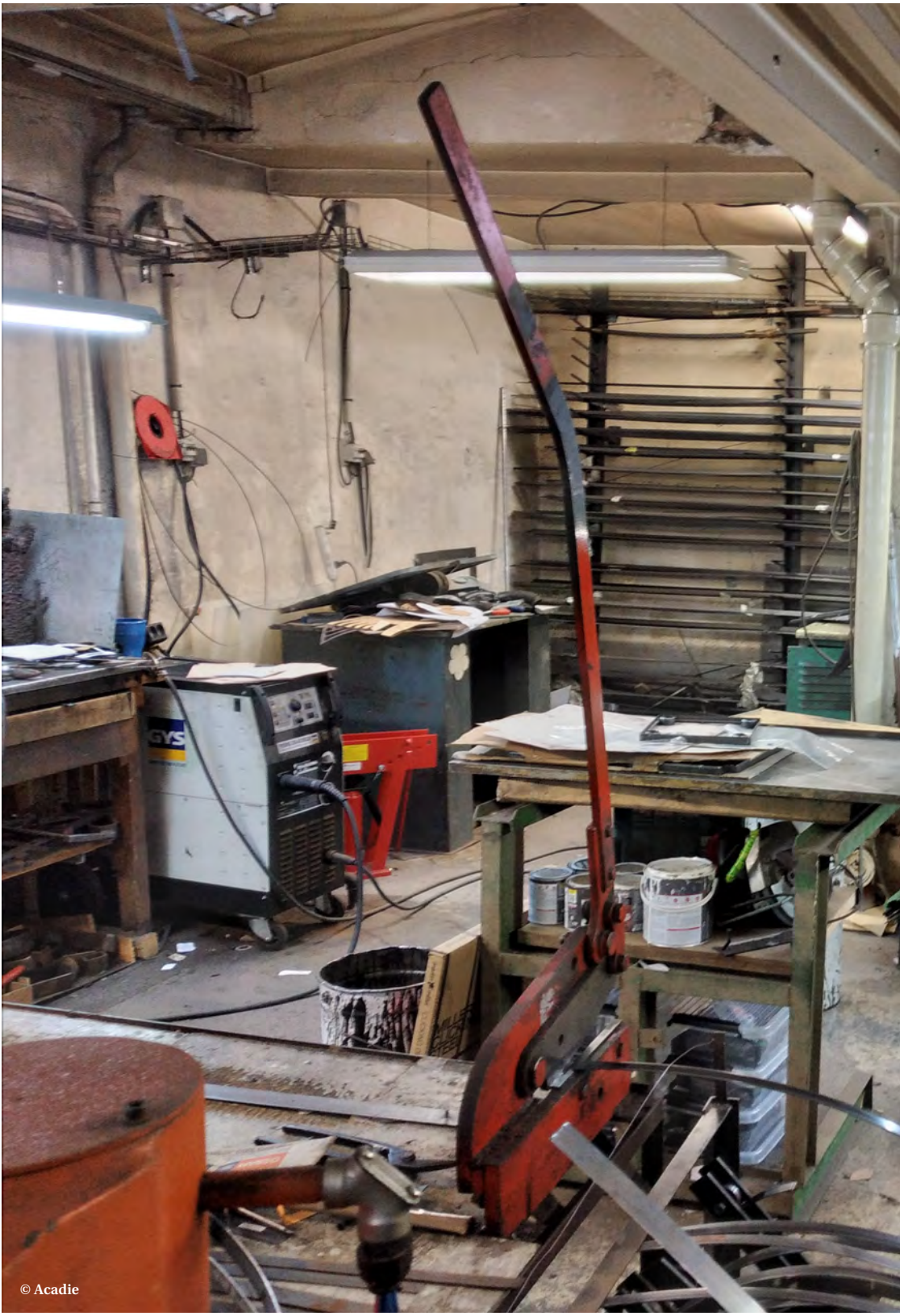
Mais :

– un savoir-faire qui reste unique au monde ;
– la localisation dans Paris intra-muros, auprès des donneurs d'ordre, ce qui permet des calendriers de conception et de fabrication très rapides, une très grande réactivité ;
– accessibilité de tous points pour les clients et pour les salariés ;
– création d'écosystèmes dans l'environnement proche du fait de la densité d'artisans et d'acteurs ;
– l'accompagnement de la Ville de Paris et de divers organismes en faveur des artisans.

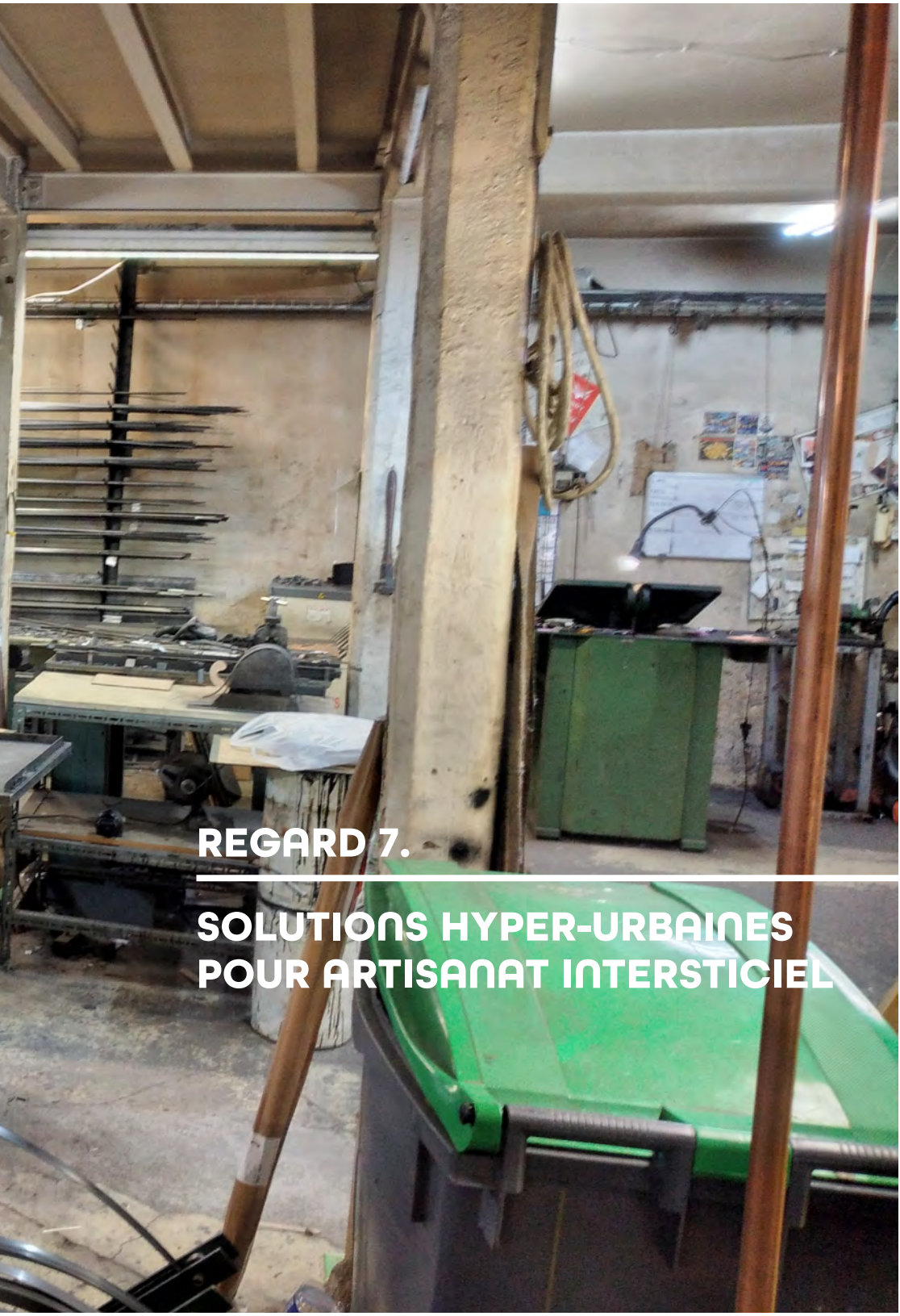
En somme, des lieux et des hommes (et des femmes) : le B.A.BA de la condition de la ville productive, mais avec des loyers mensuels au m2 (200 à 300 €) qui sont grosso modo 10 fois plus élevés que ceux du locatif résidentiel, eux-mêmes rédhibitoires. Accepter des frais fixes immobiliers sans commune mesure avec ce qui se pratique ailleurs en France est la condition pour rester au cœur de l'écosystème parisien de la fabrique du luxe, et en même temps la raison principale qui ancre cette fabrique dans l'artisanat, et la maintient toujours aux franges de l'industrie, au moins dans Paris : on paye très cher l'adresse, par conséquent on n'a pas toujours que très peu de place, donc on ne peut prendre en charge que des petits volumes de production, donc on recherche le haut et très haut de gamme.

La contrainte immobilière est depuis longtemps parfaitement identifié par les acteurs publics du territoire, et en premier lieu la Ville de Paris, qui poursuit une politique résolue de soutien, avant tout immobilier, aux mondes de la fabrique. Nous n'y ajouterons rien, si ce n'est des justifications, déjà largement connues, aux raisons pour lesquelles l'adresse productive parisienne demeure si désirable aux yeux des acteurs des différentes filières, malgré un marché immobilier hostile (Regard 7). Mais au-delà de Paris intra-muros, il ne faut pas méconnaître le caractère non moins cruciale des conditions urbaines de la ville du « fait main » au-delà d'elle, telles qu'elles se construisent, ou au contraire s'effritent, à l'échelle de la métropole (Regard 8), de la France entière, et des réseaux européens (Regard 9).

© Acadie



© Acadie



REGARD 7.

SOLUTIONS HYPER-URBAINES POUR ARTISANAT INTERSTICIEL

Pourquoi chercher à rester coûte que coûte dans Paris et ne pas s'éloigner un peu tout en conservant l'effet parisien à travers la métropole ? Il y a semble-t-il deux raisons majeures à cela.

La première raison, très simple, est celle de l'accessibilité à l'atelier pour les employés qui n'habitent quasiment plus dans Paris. Les neufs salariés de La Pelisse habite respectivement Neuilly-sur-Marne, Boulogne-Billancourt, Ivry, Garges-les Gonesse, Mantes-la Jolie et le Val d'Oise (commune non précisée). Un seul habite encore dans Paris, quartier Saint-Ambroise. Tous, sauf ce dernier, ont entre 30' et un heure de trajet matin et soir, mais seul le secteur central du système de transports franciliens, combinant la croisée des RER A, B et D, le triangle des gares du nord, de l'est, de Lyon et les lignes transiliennes afférentes, et les lignes de métro qui vont jusqu'en première couronne, permet la convergence, à ce jour. Lors du départ de l'entreprise de la rue d'Hauteville, c'était une condition clairement énoncée par les salariés : travailler dans Paris, dans le triangle des trois gares. Elle rejoignait une des motivations premières de l'un des deux repreneurs de La Pelisse, ingénieur trentenaire résolument citadin : « j'avais envie d'aller à pied dans une usine qui serait en ville » (Vincent). L'atelier a fait office d'usine, mais l'idéal productif urbain reste le même.

La deuxième raison, bien connue, est celle de l'effet d'agrégation de l'écosystème du luxe, dont personne ne veut se priver. Chaque branche des industries du luxe a ses repères incontournables, son réseau d'hyper-proximité (« Nous sommes à deux rues du Marais et à 20' de notre donneur d'ordre », pour La Pelisse, dont le donneur d'ordre est à Pantin), son ancrage pratique, voire son enracinement pour les entreprises les plus anciennes. Le « made in Paris » continue de fonctionner, en dépit de toutes les entorses au principe, dont on a déjà fait état. Il est indissociablement fait des adresses des grandes maisons prestigieuses, de la localisation des grands magasins à la clientèle internationale, et de la multitude des petites entreprises de fabrication et de services qui se débrouillent pour rester dans le cœur de Paris aussi longtemps que possible.

> *« Paris est un nid de milieux prescripteurs, c'est une machine à produire de la tendance ; avec en outre un pied dans l'immatériel de la création et un pied dans le tissu industriel français de la production » (Jim).*

Cette hyper-urbanité a des raisons économiques autant que culturelles. L'écosystème de la fabrique fonctionne à l'interconnaissance entre personnes qui se fréquentent quasi quotidiennement, dans le quartier, la rue, voire le bâtiment ; à la familiarité qui s'instaure ainsi dans la durée entre professionnels divers, au fil de leurs contacts réguliers ; à la densité, la simplicité et la fluidité des solutions que ce réseau permanent peut proposer ;

et en fin de compte à la confiance, qui est la base de tout. C'est un cas d'école de l'économie de proximité.

On se gardera de l'idéaliser béatement, car il a, comme pour toute construction sociale, ses turpitudes, ses dérives, ses entorses. Mais c'est encore une réalité, et c'est ce qui fait de la fabrique parisienne du luxe un tissu social avant tout, plutôt qu'un espace urbain : cette fabrique, on la devine parfois plus qu'on ne la voit concrètement dans la ville ; on la rencontre à travers les personnes si l'on y est conduit, mais on n'en a plus le spectacle urbain que donnait par exemple le Sentier à son apogée. D'un point de vue strictement urbanistique, elle est largement interstitielle : des arrière-cours, des étages anonymes dans des immeubles indistincts, des sous-sols discrets. Quelques beaux hôtels industriels aussi, mais très minoritaires. Cette ville productive-là est sociale plus qu'urbaine au sens matériel du terme.

C'est d'ailleurs aujourd'hui sa limite et son interrogation. Pour produire 20 à 200 pièces d'un vêtement de cuir de luxe, La Pelisse est au bon endroit, dans la bonne équation hyper-urbaine. Pour en produire 2 000, en descendant un peu en gamme, il faut sortir de Paris.

> *« Si on bouge, c'est pour plus d'industrie et en renonçant à l'artisanat du luxe » (Clémentine).*

Le problème étant que pour en produire 20 000, il faut même sortir de France où l'on ne trouve plus de solutions industrielles dans un nombre certain de secteurs productifs. Or, on a vu les raisons pour lesquelles un système produisant 20 à 200 pièces se met en danger de ne pouvoir se pérenniser, s'il ne se prolonge ou s'adosse pas à celui qui en produit 2 000, voire 20 000.

Au-delà du cas de la fabrique parisienne du luxe, c'est une interpellation de fond quant au modèle français qui continue de cloisonner, économiquement, culturellement, stratégiquement, l'artisanat (du luxe ou non) et l'industrie, alors que seul un continuum d'organisations productives peut leur permettre de garder leur place dans la division mondiale du travail. Les solutions hyper-urbaines pour artisanat interstitiel en appellent donc d'autres, à d'autres échelles.

© Pierre Lapin

REGARD 8.

L'INSERTION MÉTROPOLITAINE DE LA FABRIQUE PARISIENNE DU LUXE

Le premier horizon d'appui pour la fabrique parisienne en général, c'est bien entendu la métropole elle-même : non pas la métropole institutionnelle du Grand Paris, mais l'espace économique, social et fonctionnel de la région parisienne et de ses marges.

C'est d'abord l'espace de vie des ouvriers de la fabrique, progressivement expulsés de Paris depuis plusieurs décennies.

> *« Je ne connais pas Paris. Paris, pour moi, c'est venir travailler, ma vie est en banlieue. Mon mari aurait voulu qu'on parte à Toulouse, mais mon métier c'est à Paris, et pas ailleurs » (Micheline).*
>
> *« Paris, avant, pour moi c'était magnifique, j'ai habité Belleville, Arts-et-Métiers, maintenant je suis à Garges-lès-Gonesse, depuis 1986 » (Ahmed).*
>
> *« Paris me gonfle, c'est sale, ça pue, il y a des clodos partout. Chez moi (Vaires-sur-Marne, à 40' par le transilien P puis le métro) c'est tranquille, c'est la campagne. A 20 ans j'adorais Paris. Mon père y a grandi, rue Palikao, rue Ramponneau, rue Bisson. Je n'ai plus l'esprit parisien. Il faut que je sois à Paris, mais pas y habiter (Alex).*

Pour les plus jeunes salariés, encore célibataires, Paris intra-muros semble encore représenter de l'attrait et offrir quelques possibilités résidentielles, mais dès que le ménage grandit les solutions sont au-delà du périphérique, comme pour une très grande majorité de Franciliens. On a déjà dit l'importance de l'accessibilité en transport en commun du cœur hyper-urbain de la fabrique parisienne depuis le vaste bassin d'emploi de la région capitale, sur ses quatre versants. En dépit de tout ce qu'on peut légitimement reprocher au système des transports métropolitains franciliens, y compris sa structure en étoile trop exclusivement centralisée, il y a là un facteur de pérennité de la présence ouvrière dans Paris, non plus comme habitant et usager, mais comme travailleur. On peut, certes, trouver cette configuration dans bien d'autres agglomérations ailleurs en France ou dans le monde, mais rarement avec une équation aussi efficace, mariant la disponibilité d'un vaste marché de l'emploi, l'offre de transport en commun sans équivalent en France, voire en Europe pour une mégapole, et la concentration des fonctions productives dans un secteur donné, ici le luxe.

De ce fait, il devient inévitable de penser la ville productive que constitue la fabrique parisienne du luxe à l'échelle de la métropole tout entière. Le desserrement productif, en particulier en Seine-Saint-Denis, sur les flancs nord et est de la capitale, est une vieille tendance. Plutôt que de la vivre comme une défaite de la production dans Paris intra-muros, il s'agit au-

jourd'hui de la soutenir comme la condition de la pérennité de l'ensemble de l'écosystème, de la conception à la production, sur la place parisienne élargie.

On s'inquiète toujours du devenir des petits artisans du luxe et de la fabrique en général inexorablement expulsés de Paris. Mais il faudrait peut-être s'inquiéter en priorité des capacités productives de la métropole hors de Paris, en particulier de son tissu d'établissements de taille intermédiaire (ETI), de 50 à 500 salariés[2], indispensables pour que l'ensemble des filières du luxe puissent industrialiser la production dans une relative proximité de leur centre de commandement.

Du point de vue des acteurs publics, on a là un bon exemple de sujet métropolitain à mettre en partage, là où pour le moment chaque partie prenante joue une partition qu'elle s'efforce de monopoliser. Pour la Ville de Paris, la ville de fabrique, en particulier du luxe, c'est elle, et elle a déjà fort à faire avec son propre horizon stratégique. La tentative d'affirmation d'un « cluster de la création », autour de Pleyel, n'a guère convaincu à ce jour, et concerne d'ailleurs un spectre de projets beaucoup plus ample que le seul sujet de la production industrielle. La volonté de la communauté d'agglomération aujourd'hui établissement public territorial d'Est Ensemble (Bagnolet, Bobigny, Bondy, Le Pré-Saint-Gervais, Les Lilas, Montreuil, Noisy-le-Sec, Pantin, Romainville) de se positionner comme « la fabrique du Grand Paris » est intéressante, mais se concrétise pour l'instant plutôt par le renforcement des capacités de création et conception (accueil à Pantin de l'Ecole internationale des Arts et Techniques de la mode ; création du Pôle d'excellence des matériaux souples de la Maison des compagnons du devoir, toujours à Pantin), autour des implantations historiques d'Hermès et de Chanel, que par des capacités productives nouvelles.

Ce qui se passe en 1ère couronne, à Pantin, Montreuil, Saint-Denis est-il de nature à réancrer les industries du luxe en région parisienne ? Nous avons déjà donné quelques éléments d'analyse dans les Regards 2 et 3 qui laissent plutôt entendre que l'échelle métropolitaine n'est pas identifiée comme telle par les acteurs privés, et sans doute également publics, concernés. Ils regardent d'emblée au-delà, en province, en Europe, ou plus loin encore, comme si à l'intensité des relations hyper-urbaines dans un rayon de 30', pouvait d'emblée s'articuler un espace productif usinier, à une journée ou plus de déplacement et de transport. Le cluster de la mode qui est en voie de formation, en grande partie sous initiative privée,

[2] On estime en général que les ETI sont plutôt les entreprises de 500 à 5 000 salariés, entre les PME (10-500) et les grandes firmes (+ de 5 000). C'est volontairement que nous avons adapté ces seuils aux industries du luxe.

à Pantin, est une richesse pour l'écosystème de la fabrique parisienne du luxe. Mais ce n'est pas la réponse nécessaire à la lancinante question de l'articulation entre création et production, c'est-à-dire entre artisanat et industrie.

Entrée des ateliers Hermès à Pantin : © PUCA

© Pierre Lapin

REGARD 9.

LES SYSTÈMES PRODUCTIFS D'APPUI, UN ENJEU CRUCIAL

On en vient à cette question paradoxale : où la ville productive peut-elle faire produire ? Cette question risque de hérisser tous ceux qui estiment que la ville, même dense comme Paris, doit se réconcilier avec l'acte productif lui-même, et rétablir de quoi faire de la production son affaire. Ce qui est vrai au fond, mais ne doit pas empêcher de voir les choses dans un certain jeu d'échelles. Il arrive à la nature productive de la ville de fabrique, ce qu'il est arrivé à la ville en général depuis les années 1960 : l'urbain est sorti des limites de la ville, inexorablement, au grand dam des penseurs de l'urbanité « vraie », dont la plus décisive fut l'historienne Françoise Choay. Penser la ville productive à plusieurs échelles est la seule voie pour qu'elle le demeure.

Les industries du luxe, dont celles de la confection (et plus précisément encore la confection de vêtements en cuir de luxe pour femmes, pour ce que nous pouvons en dire !) ont des raisons spécifiques d'avoir maintenu encore aujourd'hui ce jeu d'échelles, qui articule une ville qui prescrit la production parce qu'elle la conçoit, et des espaces où se réalisent les produits selon une filière qu'elle pilote. Pour quasiment toutes les autres industries dites de main d'œuvre en France, la conception a rejoint la production, là où les avantages salariaux l'avaient conduit, en Italie au plus proche, en Asie plus souvent. Pas encore pour le luxe dans toutes ses composantes, mais rien n'est acquis.

Conserver des systèmes productifs d'appui dans le rayon français, bien articulés à la capitale, est vital pour la fabrique parisienne en général. Ces systèmes sont « en région » (on ne dit plus « en province » !), dans des petites villes et des campagnes, où le rapport matériel aux produits, à ses sources et à leur travail, s'est maintenu, tant du côté entrepreneurial qu'ouvrier. Ce n'est pas l'objet de notre recherche que de rappeler la géographie industrielle des façonniers des industries du luxe en France. Au fil de nos parcours de consultants un peu partout dans les territoires, nous croisons ces « pépites », au demeurant discrètes et volontiers invisibles, qui depuis une ou deux générations assurent le back office productif de grandes marques françaises : l'Atelier de bourrellerie, à La Chapelle-Saint-Ursin (Bourges) qui produit des sacs pour une grande marque de maroquinerie qu'il lui est interdit de citer ; Hermès, toujours en maroquinerie, à Seloncourt (Doubs) et Héricourt (Haute-Saône) ; Vuitton avec son centre principal de production à Saint-Pourçain-sur-Sioule (650 salariés) ; Repetto, marque emblématique des tenues et accessoires de danse de haut de gamme, dont l'usine est à Saint-Médard-d'Excideuil, dans le Périgord Vert ; Chanel dans l'Oise ; le flaconnage de luxe de la vallée de la Bresle, dans la Somme ; etc.

On ne reviendra pas sur les mérites de l'industrie en milieu rural, qui ont retenu des chercheurs comme le géographe Jean-Pierre Houssel ou

le sociologue Bernard Ganne, tous deux lyonnais, dans les années 1980-90, dans une certaine indifférence ou incompréhension générales. Ils gagneraient à être relus pour s'éviter de fausses découvertes. Ce qui compte aujourd'hui, c'est l'articulation entre ces tissus productifs ruraux et les fabriques urbaines comme celle de Paris. De ce point de vue, si l'on peut faire confiance aux leaders du luxe (Hermès, Chanel, Vuitton, ...) pour jouer sur le potentiel industriel français lorsqu'ils le souhaitent, ce qui est loin d'être toujours le cas, il resterait à appuyer la reconnexion des petits fabricants entre eux, les façonniers parisiens et provinciaux, les sous-traitants de premier et second rang, qui pourraient, ensemble, constituer des sortes d'ETI en réseaux. Plus largement encore, c'est une stratégie d'articulation nationale les espaces productifs dans toutes leurs fonctionnalités complémentaires, dont la ville productive a besoin, car dans ce domaine aussi, elle n'est rien sans les campagnes, tout autant productives qu'elle, et en réalité bien davantage.

Que l'avenir du Made in Paris du cuir de luxe se joue aussi dans le Tarn ne fait pas de doute. Mais pour les artisans parisiens comme pour les tanneurs et peaussiers de province, cette proximité-là nécessiterait de nouveaux rendez-vous, car des liens historiques se sont effacés, les connexions d'antan disparaissent avec celles et ceux dont elles procédaient, et s'il s'agit d'élargir l'espace social de la fabrique, cela demande de l'énergie et des démarches qui ne sont pas toujours spontanées.

CONCLUSION

© Pierre Lapin

> *« L'âge d'or de la fabrique ne reviendra pas. On peut refaire de la production en France, mais pas de la même façon » (Entrepreneur A)*

Que dit la fabrique parisienne du luxe – du moins le micro-éclairage que nous en avons proposé – de la ville productive contemporaine en général[3] ? Deux choses selon nous : la première sur l'espace urbain productif, sa « condition urbaine » pour ainsi dire, et les conditions de la pérennité de cette condition ; la seconde sur la dilatation de cet espace, sa métropolisation, son inscription dans des circuits productifs, autre facteur vital pour sa pérennité.

La ville productive, à la rencontre de laquelle nous sommes allés, se cache, non pas pour mourir, mais pour se retrouver. Elle n'a jamais « pignon sur rue ». Elle occupe les sous-sols, les arrière-cours, les interstices et les coulisses de la ville dense. Certes, il y a aussi les « hôtels industriels », voulus par le maire Jacques Chirac dès son premier mandat (1977-1983). Mais ceux-ci n'accueillent pas spécifiquement les industries du luxe. L'imprimerie y domine. L'artisanat parisien du luxe, lui, se cache pour mieux cultiver les réseaux qui l'animent. C'est pourquoi nous avons vu dans cette ville productive-là davantage un espace social qu'à proprement parler un espace urbain. Mais évidemment l'un n'existe pas sans l'autre. Or, la caractéristique première de cet espace urbain condition de l'espace social productif, c'est sa plasticité (l'expression est de François Mohrt). Entendons par là son aptitude à s'inscrire de façon discrète dans une dynamique urbaine qui concourt à l'expulser pour de multiples raisons. Tout ce qui fige, cristallise, patrimonialise ou fétichise cette ville productive discrète, cachée, « plastique », la menace. Trois convictions de la politique publique urbaine parisienne sont à réinterroger ici :

- la politique qu'on pourrait qualifier de « surexposition », qui consiste, avec les meilleures intentions du monde, à donner à voir ce monde économique, alors qu'il fonctionne volontairement à bas bruit et le plus souvent dans l'ignorance collective ;
- la politique de « dé-singularisation » des tissus urbains qui accueillent en catimini ce monde économique, au nom de la vertueuse mixité fonctionnelle, laquelle est en réalité plus souvent tolérée que désirée ;
- la politique de résidentialisation qui résulte des deux premières, avec la raison suprême de la densification, et avec le risque désormais bien documenté de finir de faire basculer la ville productive du luxe vers la ville productive de la rente (60 000 Airbnb dans Paris).

---

[3] Cette conclusion doit beaucoup à Isabel Diaz, Philippe Estèbe, François Ménard et François Mohrt qui ont accepté un débat avec nous pour l'alimenter.

Surexposée, dé-singularisée, résidentialisée, la ville productive diffuse, qui continue à mijoter dans la capitale, diminuerait de beaucoup ses capacités de survie. Mais alors comment la défendre, en tant qu'espace urbain ? Le PLU de Paris identifie actuellement 60 à 70 parcelles qui accueillent des activités productives, pour y imposer cette fonctionnalité comme par une sorte de « servitude économique ». C'est ce que les professionnels en charge du PLU appellent « les clefs à molette », parce que l'habitude s'est instaurée de marquer ces parcelles sur la carte d'un symbole en forme de clef à molette. Mais les clefs à molette ne bloquent pas les loyers. Dans les hôtels industriels gérés par la Ville ou sa régie, ils sont contrôlés, ailleurs non. De même que ne l'est pas le déploiement de la redoutable concurrence des dark kitchen et dark store.

Au bout du compte, ce que nous dit la fabrique parisienne du luxe quant à la ville productive en général sur le plan de sa condition urbaine, c'est que le meilleur service qu'on peut lui rendre ne consiste pas à y définir des « emplacements réservés », espaces protégés paradoxaux puisque dédiés à l'industrie au sens large, mais bien à maintenir de multiple façons la plasticité de la ville, c'est-à-dire les marges floues sur lesquelles un certain nombre d'acteurs non dominants vont pouvoir jouer. « Plasticité » et « marges floues », donc désordre et source de conflits ? Sans doute. La responsabilité politique consistant alors non pas à tendre à les éliminer mais à les réguler. Si l'on veut demain que la ville reste productive, ce n'est pas en lui imposant un ordre urbain, guidé par l'idéal du moment (le zoning traversant toutes les époques), mais probablement en laissant des chances à la société productive dans toutes ses composantes d'y trouver sa place, en particulier sa place imprévue.

Cela ne fait pas tout. La ville productive ne s'arrête évidemment pas aux limites qu'instaure sa densité. Rien de plus parisien que la fabrique parisienne du luxe, mais rien de plus dépendant de systèmes productifs en cascade, du national au mondial. Cela est vrai aujourd'hui de toutes les activités économiques, organisées en chaînes de valeurs aux échelles combinées. Ce qu'on voit bien avec la fabrique parisienne du luxe, c'est la métropolisation de la ville productive historique.

Il fut un temps où les différents artisanats du luxe s'ancraient dans des quartiers comme autant de milieux professionnels eux-mêmes adossés à des destins communautaires, inscrits dans l'histoire de l'immigration urbaine. On sait ce que le Sentier doit aux communautés ashkénazes et sépharades, nourries de plusieurs vagues migratoires d'Europe et d'Afrique. On peut encore constater la communautarisation du milieu professionnel avec le négoce chinois, en diverses places de la région parisienne, ou avec la confection des couturiers originaires d'Afrique noire, à Château Rouge

(Paris 18ème). Mais ce que nous avons observé pour notre part relève de moins en moins de ce type d'histoire. Il s'agit moins d'héritages familiaux et de cadre communautaire d'apprentissage, que de parcours personnels. Comme le remarque Philippe Estèbe, l'acteur central de la fabrique parisienne du luxe, c'est désormais « l'individu-entreprise », ce qui, certes, a toujours été plus ou moins le cas, mais met l'accent sur les réseaux, les circulations, les trajectoires, plutôt que sur la sédentarisation au sein de communautés, même en appui sur leurs diasporas d'origine.

La métropolisation de la ville productive – ici celle du luxe parisien – est le vecteur d'une combinaison entre son cosmopolitisme, son insertion dans les réseaux à grande portée, et le prestige de son emblème urbain d'origine : en somme, la métropolisation de la ville productive, dans le cas qui est le nôtre, c'est le Triangle d'or (ou les Grands Boulevards et leur grands magasins), plus la Seine-Saint-Denis (ou le Val-de-Marne), plus les liens rapides avec la France, l'Europe, le monde. Perdre les bénéfices d'une de ces trois composantes métropolitaines, ce serait s'exposer à la concurrence d'une autre place dans le monde, qui ne réunira peut-être pas ce trio gagnant, mais pourra faire la différence en misant beaucoup sur un ou deux de ces facteurs.

Ce que nous dit la fabrique parisienne du luxe quant à la ville productive en général, c'est qu'il faut regarder bien au-delà d'elle pour s'assurer de ses avantages comparatifs : au-delà de la ville, pour trouver ceux de la métropole, et au-delà cette dernière, pour trouver ceux des réseaux auxquels elle est branchée. Le phare parisien du luxe est irremplaçable, il deviendrait un leurre en s'isolant de ses bases arrières. Pour bien saisir une ville productive, et le cas échéant la soutenir dans son devenir, il faut la considérer dans l'ensemble des territoires, parfois lointains, par lesquels elle s'est construite.

Paris, capitale mondiale du luxe, est une histoire certes parisienne, mais aussi française, de plus en plus européenne, et nécessairement mondiale. Son avenir dépendra de sa capacité à continuer à activer tous ces horizons à la fois.

ANNEXE

© Pierre Lapin

SOURCES ET BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles universitaires

ALBERT A., 2013, « Les midinettes parisiennes à la Belle Époque : bon goût ou mauvais genre ? ». *Histoire, économie & société,* 32, 61-74.

AUBÉ C., 2017, *La naissance du Sentier. L'espace du commerce des tissus dans la première moitié du 19ème siècle,* Thèse d'histoire, EHESS.

BENKO G., LIPIETZ A., 1992, *Les régions qui gagnent, les nouveaux paradigmes de la géographie économique,* PUF.

BONNARD Q., 2011, *Les districts gastronomiques : des districts d'un nouveau type,* Thèse de Sciences économiques, Université de Reims Champagne Ardenne.

BOUBA OLGA O., GROSSETTI M., 2018, *La mythologie CAME (compétitivité, attractivité, métropolisation, excellence), comment s'en désintoxiquer ?* HAL-SHS.

BOUTILLIER S., UZUNIDIS D., 2013, « Entrepreneurs historiques de l'industrie du luxe et innovation permanente », *Innovations,* vol. 41, no. 2, pp. 91-115.

BOUTON X., DEREUX H., HOLLOCOU A., 2015, « Les industries du luxe en France : La mort silencieuse du geste artisanal », *Gestion et management.* https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-01668959/document

BRYNJOLFSSON E., McAFEE A., 2017, *Des machines, des plateformes et des foules, maîtriser notre avenir numérique,* Odile Jacob.

COURLET C., 2004, "Les réseaux d'entreprises, sources de compétitivité accrue pour les entreprises et les territoires", *La France, puissance industrielle, une nouvelle politique industrielle pour les territoires.*

COQUEY N., 1995, « Hôtel, luxe et société de cour : le marché aristocratique parisien au XVIIIe siècle ». *Histoire & Mesure,* volume 10 - n°3-4, pp. 339-369.

CRAWFORD M, 2016, *Eloge du carburateur,* La Découverte.

DALLA PRIA Y., VICENTE J., 2006, « Processus mimétiques et identité collective : gloire et déclin du Silicon Sentier », *Revue française de sociologie,* vol.47, pp.293-317.

DARENE N., 2014, *Fabriquer le luxe. Le travail des sous-traitants.* Eyrolles.

DE FERRIÈRE M., 2007, « L'industrie du luxe et la mode : du temps des créateurs au temps des communicants (fin XIXe, fin XXe siècle) », *Apparence(s)* [En ligne], 1 .

DE FERRIÈRE M., 2007, « Des métiers d'art à l'industrie du luxe en France, où la victoire du marketing sur la création », *Entreprises et histoire,* vol. 46, n°1, pp.157-176.

DE FERRIÈRE M., 1993, « L'industrie du luxe en France depuis 1945, un exemple d'industrie compétitive ? », *Entreprises et histoire,* vol. 3, n°1, pp. 85-96.

DEPEYRE C., RIGAUD E. & SERAIDARIAN F., 2017, « Quelles stratégies pour les sous-traitants face aux reconfigurations des chaînes de valeur ? Le cas de la joaillerie en France ». *Annales des Mines,* 127, pp.3-14.

GANNE B., 1984, « Gens du cuir, gens du papier, systèmes industriels et systèmes sociaux locaux : le cas d'Annonay entre les deux guerres », *Terrain,* n° 2, pp. 5-17.

GRANDCLEMENT A., 2009, « District industriel et identité des entreprises », *L'Espace géographique,* vol.38, pp.97-109.

GROSSETTI M., 2004, « Concentration d'entreprises et innovation : esquisse d'une typologie des systèmes productifs locaux », *Géographie, économie et société,* vol.6, pp.163-177.

HARARI Y.N., 2017, *Homo deus, une brève histoire du futur,* Albin Michel.

HATZFELD H. et al., 1998. *Quand la marge est créatrice ; les interstices urbains, initiateurs d'emploi,* L'Aube.

JEUDY-BALLINI M., 1991, « Une expérience d'ethnographie en entreprise ». J*ournal des anthropologues,* n°43-44, pp. 45-56.

KOROMYSLOV M., 2011, « Le "Made in France" en question : Pratiques et opinions des professionnels français du luxe. » *Revue française de gestion,* 218-219, 107-122.

KOROMYSLOV M., WALLISER B. & ROUX E., 2013, « Marques françaises de luxe : effets de la délocalisation de la fabrication et du design sur les évaluations des clients ». *Management international / International Management / Gestiòn Internacional,* 17(3), 36–48.

LAZZARATO M., NEGRI A., SANTILI G., 1990, « Immigration et succès économique : les communautés du Sentier », *Les Annales de la recherche urbaine,* n°49, pp.68-76.

MONTAGNÉ-VILLETTE S., 1990, *Le Sentier, un espace ambigu,* Masson.

RIO N., 2014, « Le mythe des "Clusters" du Grand Paris », *Métropolitiques.* 10 février, https://metropolitiques.eu/Le-mythe-des-clusters-du-Grand.html

ROUFF M., 1946, « Une industrie motrice : la haute couture parisienne et son évolution. », *Annales Economies, sociétés, civilisations.* 1e année, N. 2, pp. 116-133.

ROUX E., 2009, « Le luxe au temps des marques ». *Géoéconomie,* 49, pp.19-36.

SENNETT R., 2010, *Ce que sait la main,* Albin Michel.

THOMAS P., 2015, « Hermès, une machine à créer », *Le journal de l'école de Paris du management,* 112, pp.23-29.

URBANISME, 2019, *Le droit au rez-de-ville,* dossier, n°414.

VELTZ P., 2017, *La société hyper-industrielle, Le nouveau capitalisme productif,* Seuil.

VELTZ P., WEIL T. (dir.), 2015, *L'industrie, notre avenir,* Eyrolles.

VETTRAINO-SOULARD M-C. « L'internationalisation de la mode ». *Communication et langages,* n°118, 4ème trimestre.

VICENTE J., 2016, *Économie des clusters,* La Découverte.

Rapports, articles de presse et ressources web

B**ASTIEN V., 2019**, « L'originalité du luxe à la française », *Vie Publique,* 20 novembre, https://www.vie-publique.fr/parole-dexpert/271890-loriginalite-du-luxe-la-francaise

DARENNE N., 2017, « Conférence sur Industrie du luxe et territoires ruraux », 13 décembre, *Association des Professeurs d'Histoire-Géographie.*

DROMARD T., 2015, « Chanel, Hermès... La vérité sur la sous-traitance dans l'industrie du luxe », *Challenges,* 7 juin, https://www.challenges.fr/entreprise/vuitton-chanel-hermes-la-verite-sur-la-sous-traitance-dans-l-industrie-du-luxe_68496

COMITE COLBERT, 2021, *Le luxe français, créateur de valeurs.*

CONSEIL NATIONAL DE L'INDUSTRIE, 2019, *Contrat stratégique de filière Mode et luxe 2019-2022.*

ETABLISSEMENT PUBLIC TERRITORIAL EST ENSEMBLE, 2013, « Est Ensemble, La fabrique du Grand Paris », *Projet de territoire.*

MASSA I., SERAIDARIAN F., 2014, *Les savoir-faire dans la mode et le luxe : quels enjeux pour la filière française ?* Rapport d'étude MAZARS.

MOHRT F., 2020, *Fabriquer à Paris : lieux, emplois et perspectives,* APUR.

PIERRE-MARIE E., 2016, *La mode & le design à Paris. Métiers / évènements / lieux,* APUR.

VULSER N., 2009, « Les géants du luxe assument leurs délocalisations », *Le Monde,* 14 octobre, https://www.lemonde.fr/economie/article/2009/10/14/les-geants-du-luxe-assument-leurs-delocalisations_1253804_3234.html

VULSER N., 2014a, « Des grands du luxe dérogent au "made in France" ». *Le Monde,* 8 avril, https://www.lemonde.fr/economie/article/2014/04/08/des-grands-du-luxe-derogent-au-made-in-france_4397519_3234.html

VULSER N., 2014b, « Dans la maroquinerie de luxe, les délocalisations sont moins fréquentes». *Le Monde,* 8 avril, https://www.lemonde.fr/economie/article/2014/04/08/dans-la-maroquinerie-de-luxe-les-delocalisations-sont-moins-frequentes_4397520_3234.html

© Pierre Lapin

GOUVERNEMENT
Liberté
Égalité
Fraternité

PUCA
plan
urbanisme
construction
architecture

Paris est la capitale mondiale du luxe, certes, mais est-elle encore une ville productive dans les branches concernées ? Proposant une enquête quasi-anthropologique à partir d'une de ces branches, celle de la confection en cuirs et peaux pour femme, et du cas d'un de ses façonniers de la place, La Pelisse, cette recherche ne prétend pas livrer un diagnostic sur l'ensemble de l'économie du luxe parisien.

Pour autant, au-delà du cas d'étude, elle éclaire la dimension productive de la ville de deux manières : en tant qu'espace social, celui que tissent les entrepreneurs et les ouvriers si discrets dans l'espace urbain ; et en tant que place dans un réseau, de négoce et d'industrialisation, à la fois métropolitain, national et international.

Le fait à la main et le circuit de la matière de qualité sont les deux ressorts de la fabrique parisienne du luxe. A l'opposé de la robotisation et de la dématérialisation du travail, cette fabrique-là, si particulière soit-elle, ouvre des perspectives paradoxales à l'avenir de la ville productive en général.

Organisme national de recherche et d'expérimentation sur l'urbanisme, la construction et l'architecture, le Plan Urbanisme Construction Architecture, PUCA, développe à la fois des programmes de recherche incitative, et des actions d'expérimentations. Il apporte son soutien à l'innovation et à la valorisation scientifique et technique dans les domaines de l'aménagement des territoires, de l'habitat, de la construction et de la conception architecturale et urbaine.