

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire Managements
et cultures d'entreprises**

*organisé en collaboration avec la Maison des sciences
de l'homme et la chaire "Management multiculturel et
performances de l'entreprise" (Renault-École
polytechnique-HEC) et grâce aux parrains de l'École
de Paris :*

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
EADS
École des mines de Paris
Erdyn
ESCP Europe
ESSILOR
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
HR VALLEY²
IDRH
IdVectoR¹
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
Ministère de la Culture
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} novembre 2012)

**CHANGEMENTS CULTURELS DANS
L'INDUSTRIE DU LUXE**

par

Monique JEUDY-BALLINI

Éthnologue océaniste

Chercheur au CNRS

Membre du Laboratoire d'anthropologie sociale

Séance du 18 juin 2012

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

En bref

Quand le luxe se vend tellement bien que l'on est tenté d'en industrialiser la production, est-ce encore du luxe ? Avec son regard d'éthnologue, Monique Jeudy-Ballini a observé dans les usines et les magasins du maroquinier Louis Vuitton les effets du passage vers une logique "d'artisanat industriel" sur l'identité et les pratiques d'ouvriers attachés à l'excellence. Contre toute attente, leur opposition à la nouvelle orientation de l'entreprise se traduit par une défense ardue des valeurs liées à l'image de la marque, et en particulier de la qualité du produit. Les ouvriers se posent alors en garants du savoir-faire traditionnel à l'encontre d'une hiérarchie soupçonnée de vouloir le sacrifier au profit de la productivité. S'opère alors un jeu permanent entre une organisation en voie d'industrialisation et des pratiques de résistance au nom du "vrai" métier.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management – 94, boulevard du Montparnasse - 75014 Paris
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Monique JEUDY-BALLINI

L'expérience ethnographique que je relaterai aujourd'hui ne porte pas sur mon terrain de prédilection, l'Océanie, mais sur une entreprise bien française, Louis Vuitton Malletier. Je l'ai menée au début des années 1990, avant le rachat de la société par Bernard Arnault, à l'initiative d'un cabinet de conseil alors dirigé par Alain Etchegoyen. Il m'a été donné carte blanche pour conduire mon enquête au sein des usines et des magasins – Alain Etchegoyen travaillant pour sa part au siège – en m'intéressant plus particulièrement au rapport qu'entretenaient les salariés avec le luxe et la tradition artisanale dans le contexte d'une entreprise en forte croissance. J'avais pour consigne d'aller sur place et d'observer, comme je l'aurais fait dans une tribu océanienne.

Une ethnologue à l'usine

Alors que les entreprises font d'ordinaire appel aux consultants dans des périodes de turbulences sociales, ce n'était pas le cas chez Louis Vuitton. La décision de diligenter cette étude résultait de la seule volonté du président, Henri Racamier, que son entourage proche, fort peu enthousiaste, n'était pas parvenu à dissuader de cette tocade... J'ai passé cinq mois dans trois usines et deux magasins parisiens. Les salariés étaient informés de l'objet de ma présence. L'étude fut précédée dans chacun des sites par des réunions avec le personnel d'encadrement, les ouvriers et les vendeuses, afin de me présenter et d'expliquer l'objectif de cette observation.

Une observation participante

L'approche ethnologique repose sur l'immersion dans un milieu, qu'il s'agisse d'une tribu lointaine, d'un groupe social particulier, d'une corporation, d'un métier... On pratique aujourd'hui l'ethnologie aussi bien dans un commissariat de police que dans un hôpital psychiatrique ou une banlieue. Dans tous les cas, l'observation participante consiste à partager le quotidien des individus en prenant note de données qui ne passent pas forcément par le discours, afin de mettre au jour des catégories endogènes, c'est-à-dire propres au milieu considéré. À l'inverse des historiens qui travaillent sur des éléments collectés par d'autres, l'ethnologue doit commencer par réunir ses propres données. Il lui revient de circonscrire son champ d'étude et d'identifier ce qu'il est pertinent d'observer, et qui ne va pas toujours de soi.

La règle était que j'occupe à plein-temps différents postes dans les usines et les magasins. Il s'agissait pour moi d'avoir une vue d'ensemble de l'objet fabriqué, depuis la réception et la coupe des peaux dans les usines jusqu'à la vente du produit.

Il y a plusieurs avantages à faire de l'observation en participant soi-même au travail. Tout d'abord, cela permet de rendre sa présence d'étranger à la profession et au lieu moins encombrante, de réduire les effets d'intimidation. L'aménagement d'une usine ou d'un magasin laisse rarement de l'espace vacant. Difficile, dès lors, de passer son temps à observer par-dessus l'épaule des gens. Ensuite, occuper un poste, être soumis à une charge et aux mêmes contraintes horaires et productives que le personnel permet de vivre la réalité de l'intérieur. Chez les salariés, l'arrivée d'une étrangère à la profession et à la région, qui allait partager leur quotidien et se frotter aux rigueurs du travail au lieu de faire simplement du "tourisme", comme la plupart des visiteurs parisiens, a d'abord suscité une curiosité. Curiosité décuplée par les rumeurs selon lesquelles j'avais travaillé chez les « *Tabous de Malaisie* ». Tabou, malaise... des mots qui éveillaient les imaginations. Selon les endroits, la tendance à déployer un zèle pédagogique pour m'expliquer les arcanes du travail, ou au contraire la réticence à me les montrer, avaient en soi une valeur informative.

En tenant un poste de travail, j'avais accès à des données qui se situaient hors du discours. Car, non seulement les gens n'ont pas toujours conscience de ce qu'ils font ni de la raison pour laquelle ils le font, mais encore ils passent leur temps à déclarer une chose et à en faire

une autre. Ce décalage est toujours instructif. Les mêmes ouvrières qui montraient une certaine distance au produit (« *les sacs Vuitton, ce n'est jamais que de la toile cirée avec de la quincaillerie dessus* ») se montraient intraitables lorsqu'elles jugeaient mon travail d'insuffisante qualité : on n'était tout de même pas chez Monoprix ! Regarder faire en faisant soi-même et en étant regardée faire était donc extrêmement intéressant.

Le luxe peut-il être industriel ?

La maison Louis Vuitton, fondée en 1854, était à l'origine spécialisée dans la fabrication de malles et d'articles de voyages. Depuis, la gamme s'est élargie aux sacs, à la petite maroquinerie et aux accessoires divers. À la marque Vuitton sont attachés les concepts de luxe, de voyage et de tradition. Au début des années 1990, Vuitton comptait 2 000 salariés en France répartis entre cinq usines et trois magasins. C'était une affaire florissante qui connaissait depuis des années un succès renouvelé. Au-delà de la croissance du chiffre d'affaires et des effectifs, le succès des produits pouvait se mesurer à deux pratiques : le marché parallèle, notamment asiatique, et les imitations. Vuitton compte au nombre des marques les plus copiées dans le monde.

À l'époque où j'ai mené cette enquête, Vuitton définissait sa production par le concept "d'artisanat industriel", autrement dit un artisanat qui n'en est pas vraiment un, doublé d'une industrie qui n'en est pas vraiment une... On pourrait tout aussi bien invoquer une "industrie artisanale". Vuitton invente ainsi une forme de tradition moderne ou de modernité traditionnelle, sans choisir entre artisanat et industrie. Si bien que son identité se définit à la fois comme ce qu'il n'est plus, un artisanat, et ce qu'il ne veut surtout pas être, une industrie, censément incompatible avec le luxe.

Un luxe de la reproduction

Le luxe chez Vuitton tient moins à la nature du produit qu'au fait qu'il se donne comme une reproduction. La plupart des articles fabriqués se veulent l'exacte réplique des modèles inventés à l'origine. C'est d'ailleurs un trait du luxe en général, valable notamment pour les parfums. En matière de luxe, la gageure est de s'imiter exactement soi-même, par-delà les générations et les modes, par-delà les impératifs de productivité, les pressions de la concurrence, les changements technologiques et les transformations de la qualité des matières premières. Malgré les changements induits par la modernité, comment rester soi-même ? Faire en sorte – ou prétendre faire en sorte – que l'article produit aujourd'hui est le même que celui qui était fabriqué il y a un siècle relève de l'imaginaire, mais d'un imaginaire opératoire, agissant. Or, les ethnologues savent bien que l'imaginaire et le réel ne sont pas des catégories distinctes.

Cette vision du luxe a des répercussions très concrètes sur la réalité du travail, car elle lui impose ses contraintes et en subvertit parfois la logique économique ou fonctionnelle. Au nom de la fidélité à son propre patrimoine et à son image, on se refuse à modifier ce qui pourrait l'être. Alain Etchegoyen notait par exemple qu'un cadre ayant fait état du gain de productivité qui pourrait être obtenu si l'on modifiait de quelques millimètres la taille des points (traditionnellement fixée à onze millimètres pour trois points) avait vu sa suggestion très mal accueillie en très haut lieu. La longueur des points avait été fixée par le fondateur de la maison et ne changerait pas.

Quand le vrai travail, c'est la difficulté

Quelles sont les conséquences de cet impératif de reproduction sur le savoir-faire professionnel ? Je me concentrerai ici surtout sur les trois usines étudiées. Deux d'entre elles avaient été rachetées par Vuitton à d'anciennes petites entreprises familiales de maroquinerie dans des régions économiquement sinistrées, le Centre et l'Ardèche. Les ouvriers, qui se présentaient comme les anciens (environ un cinquième de l'effectif), disaient avoir le regret

du métier, de la “vraie maroquinerie”. Pour eux, l’intérêt du travail semblait indissociable de la difficulté, du défi technique inhérent à la réalisation. Faire, c’était montrer de quoi on était capable professionnellement. La qualité de l’ouvrage déterminait celle de la personne. Ces anciens regrettaient une époque où la diversité des modèles (plus de 200 par an contre 35 chez Vuitton à l’époque) et la diversité des matières travaillées passaient pour mettre constamment à l’épreuve le savoir-faire : « *Ce qu’on faisait avant, c’était de la vraie maroquinerie, c’était vraiment du beau travail, les peaux étaient délicates à travailler, il fallait toujours faire attention. Maintenant, c’est de la rigolade !* »

Le regret du “vrai métier”, c’est-à-dire d’avant la reprise par Vuitton, allait de pair avec l’idée que le savoir-faire était désormais largement inemployé dans des tâches monotones, sur des produits jugés trop faciles. Cette haute idée du métier faisait barrage à une valorisation du travail actuel et entretenait un sentiment amer de déqualification. Pour les ouvriers, les sacs d’aujourd’hui n’étaient plus beaux. Non pas qu’ils n’aient de belles formes ou de belles couleurs, mais ils n’étaient pas difficiles à réaliser, n’en appelaient pas comme autrefois à des ruses et à un savoir-faire qui étaient autant de défis professionnels. Jadis, on pensait irréalisables des commandes passées par des excentriques, on n’en dormait plus, on en discutait... et on y arrivait. Le beau travail se faisait dans la difficulté. Voilà une catégorie intéressante à identifier pour un ethnologue.

De l’atelier à l’usine

L’entreprise d’avant le rachat par Vuitton se caractérisait, aux dires des ouvriers, par son effectif restreint, ses relations de travail familiales, le tutoiement du patron à l’égard des salariés, son habitude de leur serrer la main à tous, de passer plus de temps à l’atelier que dans son bureau, d’assister aux enterrements et de prêter de l’argent au besoin. Fortifiée par l’appartenance au même terroir, la proximité humaine et professionnelle du patron avec ses ouvriers se doublait d’une proximité technique et du partage d’un même savoir-faire. Le patron était reconnu comme figure de la compétence. « *On ne pouvait pas lui raconter n’importe quoi !* » Le bon patron descendait dans l’atelier, par opposition aux chefs d’aujourd’hui qui “planent”, restent dans les hauteurs.

À s’en tenir au discours actuel, être salarié chez Vuitton, c’était seulement travailler pour une marque, dans une usine où l’on ne pouvait plus connaître l’ensemble des salariés ni leur serrer la main à tous, où l’on n’était pas sûr de faire encore réellement de la maroquinerie et où le fractionnement des tâches sur chaque article exacerbait le sentiment de répétitivité. J’ai rencontré des ouvriers qui ne connaissaient pas leur patron et ne le reconnaissaient pas. C’était d’ailleurs réciproque : le patron, quand il croisait en ville des ouvriers habillés “en civil”, avouait ne pas forcément les identifier.

Ruser avec la matière

En déplorant la monotonie des tâches, les anciens incriminaient leur trop grande facilité. Pour autant, le sens de l’exploit professionnel n’avait pas disparu. Si les coupeurs m’assuraient que les peaux travaillées de nos jours n’avaient plus la qualité de celles d’autrefois, la haute idée qu’ils avaient de leur métier leur interdisait de dire que les produits en pâtissaient. Au contraire, le nombre toujours croissant d’articles sortant de l’usine témoignait à leurs yeux de leur performance professionnelle. Car l’impératif de productivité exigeait de s’accommoder de la matière, de ruser pour trouver des angles de coupe permettant de camoufler ou de contourner les défauts de façon astucieuse. Ainsi, plus la qualité de la matière diminuait, plus la qualité de l’ouvrier devait augmenter.

Étonnamment, j’entendais parfois les anciens dire que depuis leur embauche chez Vuitton, il avait fallu « *tout oublier, tout réapprendre, repartir à zéro, tirer un trait* », ce qui leur fut difficile. Pourtant, les tâches accomplies n’en appelaient à aucun exploit technique particulier, et bon nombre d’entre eux avaient fait l’expérience de travaux autrement plus ardues. Tout

oublier, tout réapprendre, ces expressions semblent renvoyer à l'idée d'une acquisition professionnelle spécifique du travail chez Vuitton. Il m'apparut que celle-ci tenait essentiellement à deux aspects : l'autocontrôle des tâches et le principe du zéro défaut.

Le défaut, gage de qualité ?

Bien qu'il existât dans chaque usine un service terminal chargé de vérifier la conformité des produits avant leur emballage et leur expédition, un principe d'autocontrôle instituait qu'à toute étape de la fabrication, une pièce considérée comme défectueuse devait être immédiatement écartée par les ouvriers. Chaque fois que possible, le défaut repéré dans la matière ou la façon était corrigé. Sinon, la pièce était mise au rebut. Les toiles étaient incinérées et le cuir broyé, cette matière étant destinée à être incorporée dans l'alimentation du bétail, ce dont les ouvriers étaient informés.

Pour les anciens, la quantité importante de déchets ne devait pas être mise au crédit de la qualité des produits mais était au contraire dénigrée comme un scandale économique. Mais les mêmes faisaient nettement le lien entre l'existence de rebuts et les impératifs de qualité : « *On jette gros, c'est pour ça que Vuitton, c'est cher.* »

La frustration du zéro défaut

La recherche du défaut était un facteur important de motivation à l'usine. C'était même l'essence du travail pour nombre d'ouvriers qui remplissaient des tâches répétitives supposant peu de qualifications. Beaucoup avaient la conscience d'avoir acquis depuis leurs débuts chez Vuitton une compétence supérieure explicitée par un goût du travail bien fait ou d'un travail irréprochable. Cette conscience se traduisait dans tous les actes de la vie quotidienne où se manifestait une déformation professionnelle tenant d'un nouvel art de voir : « *Partout, quand je fais les magasins, je cherche les défauts, j'examine tout dans tous les sens.* » À l'usine, ne pas trouver de défaut quand on passe son temps à en chercher provoque souvent un sentiment de frustration. Un ouvrier du service emballage me dira : « *Quand je n'en trouve pas, j'ai l'impression de n'avoir rien fait.* » Cette inversion mérite d'être relevée, puisqu'en termes de stricte productivité, c'est plutôt trouver des défauts qui consisterait à avoir mal fait.

Pour schématiser, on peut dire que la compétence d'un ouvrier Vuitton se mesurait autant à la quantité et à la qualité de ce qu'il produisait qu'à la quantité de ce qu'il jetait. La qualité de ce qui était produit se mesurait à la quantité de ce qui n'était pas produit.

L'essence du travail et sa principale motivation résidaient donc pour beaucoup dans l'art de débusquer les défauts, autrement dit de prouver que ses collègues ne faisaient pas leur travail. L'autocontrôle devenait alors forcément le contrôle du travail des autres. Dans les rapports entre salariés, le problème était que la minutie des uns ne pouvait jamais faire le bonheur des autres. C'était aussi une source de stress : « *Quand la perfection est le but, on ne peut faire que plus mal.* » L'exigence de qualité couplée à l'impératif de rendement pouvait être une source d'angoisse. On ne pouvait pas faire à la fois vite et bien : cette rengaine était constante.

Que peut-on laisser passer ?

Difficulté supplémentaire, ce que l'on considérait comme un défaut ne relevait pas toujours de la simple évidence objective. La trace d'une légère cicatrice dans le cuir pouvait apparaître à certains comme une imperfection et à d'autres comme un élément négligeable ou à caractère esthétique, à l'instar d'un nœud dans le bois. Par ailleurs, ce que l'on tenait pour un défaut sur une pièce isolée ne l'était plus s'il se répétait sur une grande quantité de pièces. Constamment revenait dans l'usine la question de savoir si, suivant la formule incantatoire en usage, on pouvait ou non s'autoriser à "laisser passer". Ainsi le principe d'autocontrôle des tâches n'était-il pas assorti d'une définition objective du défaut. L'ouvrier avait à sa disposition la règle et ce qui permettait de la subvertir, à savoir la marge laissée à l'interprétation et à la contradiction.

Peut-on ou non laisser passer une pièce ? En cas d'hésitation, c'est au chef de service que revenait la décision. Écarter une pièce ou une série nécessitait de la remplacer pour remplir les quotas de production. En fin de semaine, il fallait donc faire des heures supplémentaires, facultatives en principe mais difficiles à refuser dans les faits. Pour autant, la décision de laisser passer une pièce possiblement défectueuse n'était pas nécessairement un motif de satisfaction pour les ouvriers car elle confortait le sentiment que, quoi qu'en dise la hiérarchie, le rendement primait sur la qualité. Les risques de démotivation pouvant en résulter n'échappaient pas au personnel d'encadrement. Comme me le dira un cadre du service qualité : « *Si on laisse passer un défaut, la question est de savoir ce qu'on peut laisser passer après.* » L'encadrement se trouvait donc dans une situation délicate de double contrainte : s'il laissait passer, il donnait l'impression de se moquer de la qualité, s'il ne laissait pas passer, il devait imposer des heures supplémentaires.

Le rigorisme n'est pas où l'on croit

En matière de qualité, les ouvriers faisaient preuve d'une absence totale de désinvolture. En cas de doute sur la conformité d'une pièce, ils avaient même tendance à afficher un rigorisme face auquel l'attitude de leur supérieur hiérarchique ne pouvait qu'accuser une propension à la tolérance. C'est, là aussi, une inversion par rapport à l'idée stéréotypée que l'on peut avoir des rapports hiérarchiques, les chefs étant censés dénoncer le laxisme des ouvriers et non l'inverse. Aux chefs en question revenait souvent la tâche d'expliquer pourquoi ils pouvaient s'autoriser à laisser passer, pourquoi ce que le regard aiguisé des ouvriers percevait comme un défaut n'apparaîtrait pas forcément comme tel à un acheteur, ou en quoi la présence d'un défaut à un endroit non visible ou dissimulable n'était pas une atteinte à la qualité. Mais à chaque fois qu'un chef de service usait de ces arguments, il fournissait aux ouvriers une raison supplémentaire de penser que la productivité l'emportait sur l'exigence du bien faire.

Résister à l'entreprise, défendre la marque

Il y avait donc une tension entre un encadrement soupçonné de trop laisser passer de pièces défectueuses, et des ouvriers affichant un rigorisme de gardiens de la qualité. Plus précisément, une des contradictions significatives de cette tension résidait dans ceci que plus on faisait sienne l'image de Vuitton, plus on se vivait en situation d'opposition ou de résistance. Dénoncer le rendement, c'était implicitement se situer du côté du bien, du côté d'une image de marque vantant l'excellence artisanale du luxe, à l'inverse des chefs qui ne seraient attachés qu'à la productivité. Dans des usines dépourvues à l'époque d'organisations syndicales, la revendication d'un certain rigorisme professionnel permettait en somme aux ouvriers d'exprimer le lien social entre eux, et tenait lieu de mode solidaire de contestation. Une contestation mesurée mais obstinée, qui exploitait l'image de marque de l'entreprise pour prendre les hiérarchies locales en défaut, défendre la priorité du "bien fait" sur le "vite fait", et œuvrer très littéralement à une réhabilitation de la compétence et de l'autonomie professionnelles mises à mal par l'injonction de productivité.

Chez les anciens, l'artisanat était érigé en idéal normatif susceptible d'offrir un modèle alternatif aux dégradations des formes actuelles de travail. Dans cette vision idéale, l'artisanat représentait un rempart efficace contre la flexibilisation et la managérialisation outrancières de l'emploi. Ceci se traduisait notamment par la constitution de noyaux durs dans les usines, constitués de trois ou quatre ouvriers inséparables, qui avaient l'habitude de travailler ensemble depuis longtemps et résistaient à l'idée d'être polyvalents et de changer régulièrement de service. La direction avait bien tenté de casser ces noyaux durs en les faisant pénétrer par des ouvriers issus d'un autre service. Or dans ces équipes, l'excellence professionnelle était employée comme stratégie d'union contre les directives des chefs. Leurs membres s'attachaient à maintenir toujours plus élevé leur professionnalisme et leur productivité, recourant à des astuces, des ruses, des raccourcis de travail mis au point au cours d'une longue expérience de travail en commun, qu'un "étranger" mettait du temps à acquérir.

La bonne vendeuse n'est pas celle qui vend

Chez les vendeuses également, ce paradoxe voulant que plus on s'approprie l'image de Vuitton, plus on se vive en situation d'opposition était à l'œuvre. Lorsque vous débutiez dans un magasin, vos collègues commençaient par vous avertir que « *c'était l'usine* ». Les magasins étaient d'ailleurs équipés de pointeuses, mais pas les unités de production. On vous prévenait aussi que vous y feriez « *tout sauf de la vente* ». Effectivement, l'affluence presque constante qui régnait dans les magasins, conjuguée au fait que la plupart des acheteurs étaient des gens de passage et des étrangers parlant peu ou pas français, réduisait les échanges entre les vendeuses et les clients à leur minimum. Le plus souvent, les clients avaient une idée précise de ce qu'ils voulaient, le rôle des vendeuses se limitant à aller chercher les articles demandés, à décliner les prix correspondant aux différentes dimensions et à remplir des formulaires de débit et de détaxe. La frénésie d'achat rendait superflu tout argumentaire de vente. À quelques exceptions près, toute personne qui passait le seuil était un acheteur assuré.

La réalisation d'une vente n'en appelait donc, aux yeux des vendeuses, à aucune performance professionnelle particulière. Elles avaient la conviction que les produits se vendaient tout seuls. Dans ces conditions, loin d'être un exploit de métier, le fait de vendre beaucoup d'articles relativisait la part du mérite individuel. Pourtant, chacune vendait en une journée l'équivalent d'un an de salaire au minimum. On est tenté d'observer que dans ces magasins, plus on vendait, moins on était convaincu de faire de la vente. Plus on avait de clients, moins on avait le sentiment de son professionnalisme. Ce qui dans tout autre endroit serait passé pour une démonstration de compétence s'assimilait à l'inverse à une sorte de contre-performance, puisqu'on supposait à n'importe qui la capacité d'en faire autant. Cette conviction était alimentée par la consigne donnée aux vendeuses de ne pas vendre dans certains cas. Il n'était pas rare, en effet, que des trafiquants viennent acheter des sacs par dizaine et blanchir de l'argent dans les magasins. Le rôle des vendeuses était de les repérer et de rationner les produits à leur intention. Aussi les remontrances de la direction portaient-elles sur le fait d'avoir trop vendu, jamais de ne pas avoir assez vendu.

DÉBAT

Le renouvellement discret d'une maison ancestrale

Un intervenant : *Le fait que Vuitton rencontre un succès aussi durable laisserait à penser qu'il a su se renouveler, malgré sa référence affichée aux origines et à la tradition.*

Monique Judy-Ballini : C'est une problématique majeure pour Vuitton que de savoir comment évoluer, pour éviter que ses clients ne se lassent. D'ailleurs, je n'ai rencontré personne, dans les usines, dans les magasins comme au siège, qui comprenait la longévité du succès de Vuitton. La marque a créé des nouveaux modèles non siglés en cuir de couleur, pensant que les clients finiraient par se détourner de l'éternel monogramme. Non seulement ils se sont très bien vendus, mais le produit siglé a continué à se vendre plus que jamais.

Le succès est aussi embarrassant pour Vuitton par l'abondante contrefaçon qu'il entraîne, d'autant que les produits contrefaits peuvent être de très bonne qualité. Les vendeuses voient parfois arriver des clientes avec un sac qu'elles ont depuis vingt ans, qui a parfaitement résisté au temps et dont elles veulent un autre exemplaire... mais qui s'avère être un faux. Elles leur présentent un modèle approchant que les clientes aiment moins : par exemple parce qu'il n'a ni soufflet, ni rivet de protection sur le dessous, ni poches sur le côté...

Int. : *Comment s'est passée la transition après le rachat, en particulier l'intégration de nouveaux ouvriers ?*

M. J.-B. : La majorité des tâches n'étaient pas très spécialisées. La preuve en est que j'ai pu en effectuer un certain nombre. L'intégration de nouveaux ouvriers n'est donc pas problématique. Seules la sellerie et la coupe demandaient des compétences très pointues. Mais un coupeur qui travaillait auparavant pour une maroquinerie haut de gamme était parfaitement capable de fabriquer des produits Vuitton. Certains postes étaient toutefois extrêmement éprouvants et ne pouvaient être tenus que par des gens du métier. Dans l'usine mère d'Asnières, au service de ferronnerie, les ouvriers faisaient des paris sur la durée de séjour d'un nouveau venu : une matinée, une journée... C'est un univers extrêmement bruyant que l'on ne peut pas supporter si l'on n'y est pas préparé.

Vuitton s'implante toujours dans des régions sinistrées où son arrivée est une bonne nouvelle. Intégrer la société, c'est la promesse d'y rester, tant les possibilités alternatives sont rares. La moyenne d'âge des usines était de l'ordre de 25 ou 30 ans. Les jeunes redoutaient la perspective de devoir passer leur vie chez Vuitton, mais craignaient aussi de devoir le quitter. Ils savaient jouer de l'image de cet employeur prestigieux, pour obtenir des crédits auprès des banques par exemple. Une ouvrière me racontait qu'elle était allée revoir son ancien employeur qui l'avait mal traitée pour lui lancer fièrement qu'elle travaillait maintenant chez Vuitton... mais elle s'était bien gardée de lui dire combien elle était payée.

Un luxe de la distinction

Int. : *Ce sont finalement les ouvriers qui, par leur obsession de la qualité, semblent protéger leurs patrons des dérives d'une logique purement financière.*

M. J.-B. : Ce souci de la qualité se double d'une obsession de la distinction. Les ouvriers vous expliqueront toujours que c'est dans leur usine que l'on fait du "vrai" Vuitton. Une convention veut que le sigle inscrit sur les sacs diffère légèrement selon l'endroit où il est fabriqué : « L.V. » pour l'usine d'Issoudun, « .L.V. » pour celle de la Drôme... Les vrais connaisseurs étaient réputés demander les sacs provenant de telle usine et non d'une autre. Les vendeuses n'appréciaient pas un certain type de modèle qui était invariablement demandé par les touristes. Vous étiez repéré au modèle que vous achetiez. Voilà des façons d'introduire de la distinction dans une production qui se veut standardisée.

Cela traduit aussi pour l'ouvrier un besoin de poser sa marque sur un produit et de donner du sens à son travail. Ceux qui avaient connu l'ancienne maroquinerie avaient expérimenté le

travail artisanal dans lequel chaque produit était différent. Maintenant qu'ils devaient effectuer des tâches répétitives huit heures par jour, ils avaient besoin d'y mettre un sens, celui de la qualité. L'enjeu était d'introduire de la distinction et de la singularisation dans un travail monotone portant toujours sur les mêmes modèles. L'avantage du luxe est que la qualité y est une valeur, un mythe, une image plus facilement opposable à la productivité que dans d'autres secteurs. Hermès est un mythe d'exigence artisanale pour ces ouvriers. Une légende voulait que le sellier utilise si nécessaire une peau entière pour réaliser une seule bandoulière...

On dit en Océanie que la personne est faite d'un corps et de composants immatériels comme l'ombre, le nom, le reflet, l'image. Dans le luxe, l'image de marque est un de ces composants. Elle n'est pas purement décorative ou cosmétique, mais partie prenante du processus de fabrication. Je ne crois pas que Vuitton puisse vendre des gadgets dont le seul intérêt serait d'être estampillés du monogramme. Le prêt-à-porter que Vuitton a tenté de lancer ne se vend d'ailleurs pas aussi bien que les sacs.

Int. : *Pour être singulier, un produit, même de grande qualité ne doit-il pas avoir quelques défauts ? Un horloger de luxe fait en sorte que toutes ses montres aient une seconde de retard. C'est le signe distinctif de sa marque.*

M. J.-B. : Chez Vuitton, on parle de « zéro défaut » plutôt que de « 100 % qualité ». Les discours sur la qualité sont teintés d'une certaine inversion des valeurs. Les coupeurs disent par exemple qu'autrefois, « les peaux étaient des glaces, on aurait dit du plastique tellement elles n'avaient pas l'air naturelles ». Vuitton prend un soin extraordinaire à faire en sorte que le cuir, tanné aux extraits végétaux, soit très clair. D'incroyables précautions sont prises pour que le cuir reste blanc. Il est même protégé des rayons de la lune, qui pourraient le rosir. Une bandoulière ayant très légèrement changé de couleur est mise à l'incinérateur. On peut se demander si ces précautions sont justifiées du point de vue des acheteurs. Invariablement, les clients en magasin doutent que tel produit soit en cuir, demandent si la matière va foncer pour ne plus ressembler à du plastique... À l'inverse, ils prennent la toile enduite pour du cuir. Le cuir Vuitton ressemble tellement peu à l'idée que l'on se fait du cuir que l'on est maintenant obligé de laisser passer quelques défauts, pour prouver que c'en est bien...

Que faire d'une étude ethnographique ?

Int. : *Quel usage Vuitton a-t-il fait de votre étude ?*

M. J.-B. : Je ne saurais trop vous répondre. Le problème pour un ethnologue est qu'une fois qu'il quitte l'entreprise où il a accompli sa mission, il n'y a plus accès. Autant il peut retourner dans une tribu océanienne qu'il a observée, autant les portes d'une usine lui sont fermées. Une restitution de mon travail était prévue auprès des vendeuses et des salariés des usines, mais n'a pas eu lieu. Il faut dire qu'entre-temps, la société avait été rachetée.

Alain Etchegoyen, qui menait de son côté une étude auprès des cadres, a pu utiliser certains résultats dans un livre. Pour ma part, Vuitton s'est opposé à la sortie d'un ouvrage sur les résultats de mon enquête.

Int. : *Qu'attendait Henri Racamier en invitant une ethnologue dans son entreprise ? Espérait-il par exemple que vos résultats lui soient utiles dans la controverse avec Bernard Arnault ?*

M. J.-B. : Ne l'ayant jamais rencontré, j'ignore quelles étaient ses motivations. Selon certains cadres, il s'agissait pour lui de prouver, par cette étude, que Vuitton avait une culture trop forte pour être racheté. Peut-être était-ce simplement un désir de connaissance de la part d'un descendant par alliance du fondateur de la maison.

D'une manière générale, les entreprises ont le désir de se connaître, mais seulement jusqu'à un certain point. Les représentations que les ethnologues s'efforcent de mettre au jour

passent souvent pour d'aimables croyances qui, selon les dirigeants, ne correspondent guère à la réalité. Dans une entreprise qui plus est, tout sujet est sensible. La publication des résultats d'une étude ethnographique n'est donc pas toujours bienvenue.

Présentation de l'oratrice :

Monique Jeudy-Ballini : ethnologue océaniste de formation, est directrice de recherche au CNRS et membre du Laboratoire d'anthropologie sociale ; après des recherches chez les Sulka de Nouvelle-Bretagne (Papouasie-Nouvelle-Guinée), elle s'est intéressée à l'industrie du luxe et aux collectionneurs d'art primitif ; ses recherches actuelles portent sur l'anthropologie de l'art dans le contexte occidental contemporain.

Diffusion novembre 2012