

# *La place de Paris au sein des capitales de mode*

**David Zajtmann**

Au début du mois de septembre 2015, la presse généraliste et professionnelle annonce la tenue d'un défilé de Givenchy durant la semaine de la mode à New York. Le *New York Times* du 17 septembre 2015 va même jusqu'à titrer : "*Givenchy's Riccardo Tisci is the King of Fashion Week*". C'est donc la présence temporaire d'une marque parisienne née dans la haute couture qui est vue par un journaliste américain comme l'élément dominant de la semaine de la mode à New York. Il y a là en effet un paradoxe : Paris reste la capitale de la mode, notamment en ce qu'elle maintient une place de grande visibilité à la haute couture, mais dans le même temps, Givenchy a besoin de venir à New York pour conforter ses projets américains. Ainsi, les pays étrangers ont échoué à concurrencer cette activité de haute couture qui demeure un élément essentiel de prestige et de réputation.

Les présentations de collection à Paris, dont le calendrier est établi par la Fédération de la couture, du prêt-à-porter des couturiers et des créateurs de mode interviennent dans une société de plus en plus médiatisée. Les médias ont toujours été présents dans l'industrie de la mode. Cependant, la publication des images

qui représentaient les vêtements de défilés ont été pendant longtemps soumis à un embargo. La nouveauté est que les images des défilés de mode sont maintenant disponibles quelques minutes après le défilé.

Depuis les années 1990, les défilés de 4 villes font l'objet de couverture systématique de la part de la presse généraliste et de la presse de mode : ceux de Londres, Milan, New York et Paris. L'article qui suit a pour objet d'exposer la manière dont Paris, par le biais des institutions en charge de la mode en France a réagi face à cette concurrence. L'angle choisi est celui du rôle des institutions.

Il est difficile d'évaluer le leadership d'une capitale de mode. Nous n'entendons pas ici le terme de capitale de mode au sens de zone de consommation. Nous regarderons plutôt l'impact des semaines professionnelles de présentations de collections. On ne peut pas connaître le chiffre d'affaires réalisé par chaque ville en matière de mode, le montant des facturations qui y est effectué n'est pas public.

La spécificité parisienne en matière de mode est qu'il existe des institutions anciennes et importantes. Cela vient du fait de la création du métier de couturier. Ces institutions ont pris des mesures lourdes de conséquences sur la physionomie du secteur. Trois institutions sont en charge de la mode féminine créative à Paris : à partir de 1868, la Chambre syndicale de la couture et de la confection pour dames et fillettes (dissoute en 1910) ; à partir de 1911, la Chambre syndicale de la couture parisienne et à partir de 1973 la Chambre syndicale du prêt-à-porter des couturiers et des créateurs de mode. Pour la mode féminine, se tiennent à Paris deux semaines de présentation de collections par saison : celle de la haute couture et celle du prêt-à-porter des couturiers et des créateurs de mode. Dans les autres capitales de mode, ces institutions sont plus récentes et ont joué un rôle moins significatif (en Italie,

la *Camera nazionale della moda italiana* a été créée en 1958, et aux États-Unis le *Council of Fashion Designers of America* a vu le jour en 1962).

La ville de Paris a été régulièrement confrontée à des défis nationaux et internationaux. Il est intéressant d'étudier la manière dont les organisations en charge de la mode ont pu faire face à ces défis.

Par son cadre réglementaire et par ses usages, la haute couture parisienne présentait un certain décalage avec les évolutions des modes de vie. La diminution des usages de *dress code* dans la vie mondaine amenaient les clientes à ne plus se tourner systématiquement vers des vêtements de haute couture. De ce fait, les maisons de haute couture devaient pour conserver leur appellation, respecter des règles de nombre minimum d'ouvrières dans leurs ateliers et de présentations de modèles qui étaient en décalage avec le niveau de la demande. De plus, le rythme hebdomadaire des magazines poussait les journalistes à mettre en avant des créateurs de mode non issus de la haute couture.

L'intelligence collective des acteurs a été de ne pas supprimer totalement ce cadre, conscients de l'importance du label qu'était devenue la haute couture. De manière synthétique, on peut dire que le système a été assoupli. La première décision a été de créer la catégorie de membre invité. La deuxième décision a été le changement des règles de la haute couture en 2001. Parallèlement, une décision importante a été de développer largement la semaine des créateurs qui comprend actuellement une centaine de membres contre une dizaine à sa création en 1973. Du reste, les tentatives de constitution d'autres capitales de mode, si elles ont réussi à constituer des pôles dans lesquels se rendent les journalistes et dans une moindre mesure les acheteurs, ne sont pas parvenues à désinstitutionnaliser la place parisienne. Nous rappellerons d'abord quels ont été les éléments de concurrence internationale auxquels Paris a dû faire face. Ensuite, nous présenterons les

réponses qui ont été apportées par les acteurs de la mode à Paris.

La problématique est la suivante : quelle est la grande intuition qui conduit à œuvrer pour maintenir la haute couture dans des temps difficiles ? Nous verrons que l'intuition décisive a été de maintenir la haute couture en la transformant.

## **La constitution de pôles concurrents à Paris**

Jusque dans les années 1950, les journalistes et acheteurs internationaux du secteur de la mode se rendaient deux fois l'an à Paris pour selon les cas suivre, acheter ou commenter les présentations de collections de haute couture. Entre 1950 et aujourd'hui, trois pôles concurrents se sont constitués : ceux de Milan, de New York et de Londres. Nous exposerons brièvement les principales étapes de leur construction.

### **L'Italie**

C'est à partir des années 1950 que l'Italie a tenté de constituer un pôle de vêtement féminin de luxe. Cette mise en place d'une mode italienne de luxe s'est faite sous la forme d'une mise en scène de la création de mode italienne en la rattachant de manière fictive à la Renaissance (Belfanti, 2012).

La mise en scène de la Renaissance de la mode italienne – 1950-1971

La création d'un pôle de vêtement féminin de luxe s'adressait plus particulièrement au marché américain. Les échanges entre les États-Unis et l'Italie en matière de mode n'avaient pas cessé avec la mise en place du régime de Mussolini. Plusieurs acteurs de l'industrie italienne effectuent durant cette période de nombreux séjours aux États-Unis. Ces séjours prenaient la forme de voyages d'études, d'installations à but commercial ou

encore de scolarités dans des universités américaines. Peuvent être citées comme exemple, pour les secteurs de la mode et du luxe, l'implantation de Guccio Gucci et de Salvatore Ferragamo à Hollywood, ou encore les études aux États-Unis de Emilio Pucci. Hors du secteur de la mode, l'importance des liens entre l'Italie et les États-Unis peut être illustrée par les fréquents séjours dans ce pays de Olivetti et de Pirelli (Paulicelli, 2004).

Les États-Unis ont joué un rôle très important dans le développement de la mode italienne. Par exemple, les acheteurs de grands magasins américains ont contribué dans les années 1920 au développement des activités liées à la mode dans la ville de Florence (Merlo et Polese, 2006). Au lendemain de la seconde guerre mondiale, deux organismes professionnels américains : l'«*Association of Clothing Industrialists*» et l'«*American Chamber of Commerce*» ont facilité l'implantation des entreprises italiennes d'habillement aux États-Unis.

Ces structures ont en effet fourni aux entreprises italiennes des informations sur le marché américain et elles les ont mises en contact avec des acheteurs de grands magasins. Elles ont aussi organisé aux États-Unis des manifestations de présentation de la mode italienne. Ces deux organismes sont considérés (Merlo et Polese, 2006) comme ayant largement fait se développer la mode italienne.

La présence de la ville de Florence dans le circuit des acheteurs professionnels de l'industrie de la mode est due à l'initiative d'un acteur du secteur de l'exportation qui résidait dans cette ville : le marquis Giorgini. Marqué par le fait qu'une de ses clientes, Giulia Trissel, acheteuse pour le grand magasin américain Bergdorf Goodman avait réalisé des ventes significatives de copies de créations italiennes, Giorgini prend l'initiative d'organiser à Florence un événement de promotion de la mode italienne. Le 12 février 1951, Giovanni Battista Giorgini est en effet le maître d'oeuvre d'une

présentation de mode italienne dans son domicile à Florence, la « villa Torrigiani ». Dans ce lieu sont présentés les modèles de neuf couturiers et de deux collections « boutiques ». Les marques suivantes sont représentées : Carosa, Fabiani, Simonetta Visconti, Emilio Schuberth, Fontana, Jole Veneziani, Vanna, Noberasko, Germana Marucelli et Emilio Pucci (Tota, 2010).

Durant trois jours cet événement est marqué par la visite d'acheteurs de grands magasins et de magasins spécialisés d'Amérique du Nord, mais également par la présence de journalistes de la presse professionnelle internationale. Chaque année et ce, jusqu'en 1965, Giorgini organise des événements de valorisation de la mode italienne. La stratégie de valorisation de la mode italienne repose sur l'invention d'un lien direct entre cette dernière et le patrimoine artistique italien (Belfanti, 2012). Cette initiative a cependant souffert de liens insuffisants avec l'industrie, les modèles présentés à Florence étant principalement d'origine artisanale.

En 1963, plusieurs stylistes du segment haut de gamme quittent Florence pour Rome. Certains d'entre eux s'installent *in fine* à Paris. Le mode de présentation des collections n'est plus collectif et se fait dans chaque atelier de ces stylistes à Rome. Mais la question de la compétition entre Florence et Rome est tranchée dans les années 1970 par le développement de la mode haut de gamme dans le nord de l'Italie et en particulier en Lombardie et dans sa capitale, Milan.

#### 1972-2011 : l'essor de la ville de Milan

La ville de Milan se distingue des villes de Florence et Rome par l'existence ancienne d'activités industrielles en Lombardie, mais également à proximité dans le Piémont. De plus, plusieurs magazines de mode italiens ont eu leur siège dans cette ville et certains d'entre eux ont bénéficié de financements de la part

d'entreprises locales de textile et d'habillement (Merlo et Polese, 2006). En outre, des manifestations collectives ont fait la promotion du secteur de la mode. Ainsi, la 31<sup>e</sup> édition de la « *Fiera Campionaria* » à Milan présente-t-elle une exposition consacrée à la mode. Enfin, le grand magasin « *la Rinascente* » a lui aussi contribué au développement des activités de mode à Milan : le styliste Giorgio Armani y a débuté sa carrière.

Il y a donc eu en Italie une tentative de constitution d'un pôle concurrent à la haute couture parisienne. La concurrence a été réelle en matière de clientèle de haute couture mais faible en matière de produits dérivés (en particulier pour les parfums et les cosmétiques). En fin de compte le segment de la haute couture a été abandonné par l'Italie. Cet abandon a été un abandon de fait. Il y a d'abord eu la cessation de l'activité de maisons traditionnelles de couture à Rome qui constituaient de réels concurrents pour les maisons de couture parisienne dans les années 1970. Ensuite, l'admission en 2005 d'Armani Privé comme membre de la Chambre syndicale de la haute couture parisienne témoigne de l'attraction exercée par la structure parisienne sur les marques italiennes. Enfin, les responsables de l'organisme collectif en charge de la mode de luxe en Italie estiment que ce segment de la mode « à l'unité » est devenu la spécificité parisienne (entretien avec Mario Boselli, président de la *Camera Nazionale della Moda Italiana*, Milan, le 30 avril 2012).

Une vingtaine d'années après l'Italie, les professionnels de la mode féminine de luxe aux États-Unis ont débuté leur expansion internationale.

## Les États-Unis

La mode américaine est passée d'une dépendance à la haute couture à une situation d'émancipation. Jusqu'en 1940, l'inspiration créative affichée est quasi-exclusivement

parisienne. Cela conduit un grand nombre d'acteurs à se déplacer régulièrement à Paris. Les acheteurs des grands magasins et des distributeurs se rendent aux présentations de collections de la couture parisienne. Les modèles sont achetés pour être directement revendus ou encore copiés avec l'accord des maisons de couture concernées. Les parutions du « *Tobé Report* » dans les années 1920 et 1930 donnent de nombreux comptes rendus de défilés parisiens et vont même jusqu'à donner en pratique les moyens aux fabricants new-yorkais de copier les modèles de la couture parisienne.

Les groupements professionnels et l'émergence progressive de l'industrie américaine de la mode

S'il n'existe pas aux États-Unis, contrairement à la France, de fédération patronale ayant vocation à représenter l'industrie de la mode dans son ensemble, une série de réseaux plus ou moins formels ont servi de vecteur au développement de l'influence américaine en matière de mode.

En 1928, un déjeuner informel réunit des femmes actives dans le secteur de la mode aux États-Unis, à la suite duquel est créé de manière officielle en 1931 le « *Fashion Group* ». Entretemps, la ville de New York et plus largement les États-Unis se sont retrouvés dans une situation économique difficile. La première préoccupation de ce groupement professionnel est logiquement de faire diminuer le taux de chômage élevé des femmes dans la mode (www.fashiongroup.com, 2013). Mais le *Fashion Group* a aussi joué un rôle important dans l'émergence de stylistes dont les plus connues sont Claire McCardell, Lilly Daché, Elizabeth Hawes et Hattie Carnegie (Scranton, 1998, p. 198).

La deuxième guerre mondiale constitue une rupture significative pour l'industrie américaine de la mode. À partir de l'occupation

de Paris par les troupes allemandes en juillet 1940, les professionnels américains de la mode cessent leurs visites (Rantisi, 2004). Cette situation a vraisemblablement favorisé un changement du mode de fonctionnement de l'industrie américaine de la mode. La fin de ces voyages constitue en effet un tarissement de la principale source de création et d'inspiration de la mode américaine.

De ce fait, à partir de 1945, la mode américaine acquiert une certaine autonomie. Ainsi, après la fin de la deuxième guerre mondiale, les acteurs de la distribution de mode aux États-Unis, à savoir les « department stores », les importateurs et les fabricants organisent à New York des défilés de mode présentant les créations des « designers » américains qui sont couverts de plus en plus largement par les magazines de mode et par la presse généraliste (Milbank, 1989).

Les années 1960 voient l'arrivée de « designers » qui, d'une part apposent leur nom en exclusivité sur les vêtements qu'ils créent, et d'autre part, font l'objet d'articles et de reportages publicitaires dans lesquels ils mettent en scène un « style de vie » autour de leurs personnages respectifs, comme le font Calvin Klein et Ralph Lauren (Agins, 1999, p. 88 et 98). Ralph Lauren parvient par ailleurs à s'imposer auprès des distributeurs en exigeant un espace dédié à l'intérieur du magasin new-yorkais spécialisé Bloomingdale's (Agins, 1999, p. 87).

1973-2011 : l'émancipation de la mode américaine

Un défilé organisé en 1973 à Versailles, qui avait vu se succéder cinq créateurs américains (Bill Blass, Stephen Burrows, Oscar de la Renta, Halston et Anne Klein) et cinq couturiers parisiens, fait l'objet d'articles très favorables de la presse professionnelle américaine et contribue à la forte diffusion des produits signés par les « designers » américains sur leur propre territoire (Givhan, 2015). Plus récemment, on peut constater une certaine

vitalité des « jeunes » marques américaines. Elles apportent une certaine accessibilité en termes de prix. D'ailleurs, plusieurs créateurs américains ont été directeurs artistiques, de manière plus ou moins longue, pour des marques parisiennes d'accessoires et de haute couture. Cela a été le cas de Marc Jacobs et Michael Kors pour Louis Vuitton et Céline, et de Oscar de la Renta et Alexander Wang pour Balmain et Balenciaga.

Le troisième pôle qui tente de concurrencer la ville de Paris est celui de la ville de Londres, aussi présentons nous les spécificités de la mode britannique.

### La mode britannique

L'industrie britannique de la mode a été jusqu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle une industrie importante sur le plan national mais aussi sur le plan international. Cependant, ces vingt dernières années, ses pôles de productions se sont raréfiés à tel point que l'on peut la qualifier d'« industry » sans industries.

La mode britannique : une « industry » sans industries

Comme rappelé précédemment, au regard de l'Italie et de la France, le Royaume-Uni a un niveau de production assez faible. Ce n'est donc pas de l'industrie qu'est venue l'émergence de la création de mode mais plutôt de la ville de Londres et en particulier des sections de mode de ses écoles d'art appliqué.

Les créateurs de mode anglais prennent une importance grandissante à partir de la fin des années 1960, et les années 1990 ont vu des diplômés des écoles anglaises se voir nommés comme directeurs artistiques par des maisons de couture ou de prêt-à-porter parisiennes. Il en a été ainsi de John Galiano chez Givenchy puis chez Christian Dior, d'Alexander McQueen chez Givenchy, de

Stella Mc Cartney chez Chloé et de Phoebe Philo chez Céline. Ces nominations ont dû vraisemblablement accroître la notoriété des écoles britanniques.

Trois catégories de semaines de la mode sont organisées deux fois par an à Londres : la semaine de la mode féminine, la semaine de la mode masculine et la semaine dédiée aux présentations des modèles d'étudiants en stylisme de mode en année de diplôme : la « Graduate Fashion Week ». Ces collections sont plutôt une illustration de la création de mode émergente qu'une proposition commerciale. Elles n'ont pas l'importance économique des présentations à Milan et pas non plus l'exposition médiatique des présentations parisiennes. De plus, il n'existe pas au Royaume-Uni de groupement d'entreprises de luxe comparables à LVMH ou au groupe Kering. Cela conduit les créateurs londoniens à se rapprocher des groupes de luxe français. Il en résulte que les produits qui figurent dans les présentations de collections à Londres ne font pas l'objet de volumes d'achats significatifs.

Les institutions en charge de la mode à Londres

Il n'existe pas de groupements professionnels qui représentent les industries de la mode dans leur ensemble au Royaume-Uni. Cependant, plusieurs structures jouent un rôle de médiation entre les entreprises, les écoles, la presse et les pouvoirs publics. La structure la plus importante est le « British Fashion Council ». Créé en 1983, ce dernier est issu d'un groupe informel fondé en 1981 : le « Fashion Industry Action Group » qui avait été créé en vue de coordonner les présentations de collection à Londres.

Trois villes, Milan, New York et Londres ont constitué des pôles de mode qui ont vu certaines de leurs marques devenir renommées au niveau mondial. De ce fait, la prééminence parisienne a pu être mise en danger. Quelles

sont les réponses apportées par les acteurs parisiens de la mode à ces tentatives ?

### **Les réponses apportées à la constitution de ces pôles concurrents**

Il faut d'abord remarquer que le caractère intentionnel de ces réponses n'est pas évident. Les politiques mises en œuvre à Paris procèdent d'une conjonction de lignes directrices et de microdécisions qui sont des adaptations au choix de certaines marques ou dans certains cas des décisions de circonstance. On peut s'appuyer cependant sur des exemples de transfert d'une marque d'une capitale de mode à une autre : Armani a demandé à figurer dans le calendrier de la haute couture parisienne et Helmut Lang a de son côté quitté le calendrier parisien, qu'il avait intégré en 1986, pour celui de New York. On peut également tenter d'identifier les marques non nationales qui sont présentes dans chaque semaine de présentation des collections. On peut également essayer de juger les capitales de mode à leur sélectivité ou encore à leur étendue, c'est-à-dire au nombre de catégories présentes.

La réponse apportée par Paris est allée dans plusieurs directions. Ainsi, la Fédération de la couture a-t-elle accepté de trouver une autre manière de sélectionner que celle qu'elle pratiquait pour la haute couture. En créant une nouvelle chambre syndicale qui regroupait de nouvelles manières d'exercer la mode, elle a permis son renouvellement et aussi son internationalisation. Il est donc pertinent de présenter plus précisément l'action de la Fédération de la couture.

#### **La Fédération de la couture**

La fondation de cette organisation date de 1973. La Fédération de la couture a de fait un double fonctionnement. S'agissant de la Chambre syndicale de la haute couture parisienne, toute firme désirant se prévaloir de

l'appellation haute couture doit y être admise, mais parallèlement, si la Chambre syndicale du prêt-à-porter des couturiers et de créateurs de mode comporte un grand nombre d'adhérents, français et étrangers, il est tout à fait possible pour une entreprise de mode française ou étrangère d'exercer une activité au sein de l'industrie de la mode sans être un adhérent de cette chambre syndicale.

La Fédération de la couture organise six présentations de collection par an (deux de haute couture, deux de prêt-à-porter féminin et deux de mode masculine), et est à l'origine de ce qui peut apparaître comme étant l'événement configurateur de champ de la mode dans le monde.

Cependant, cette fédération est elle-même le résultat d'une situation de concurrence nationale apparue à la fin des années 1960 : le développement, en partie en dehors de son contrôle, du prêt-à-porter et des créateurs de mode.

En 1974, le prêt-à-porter des couturiers se retire du calendrier géré par la Fédération du prêt-à-porter féminin. Le premier courrier dans ce sens provient de la maison Yves Saint Laurent, (courrier de M. Pierre Bergé à M. Bruno du Roselle du 21 novembre 1974 (Grumbach, 2008, p. 308). La Fédération de la couture se met à assurer la coordination d'une activité qui a été pendant quelques années du ressort de la Fédération du prêt-à-porter féminin.

Du point de vue national, la Chambre syndicale de la couture parisienne protège l'exclusivité nationale des créations de ses membres en interdisant jusqu'en 1945 aux couturières de province de copier des modèles de couturiers parisiens. Du point de vue international, la Chambre syndicale agit, de sa création en 1911 jusqu'au milieu des années 1950 dans un contexte dans lequel aucun autre pays étranger n'exerce de pouvoir d'attraction en matière de mode en dehors de ses frontières nationales. À partir de 1945, l'appellation

« haute couture » est protégée et fait l'objet d'une liste établie chaque année par le ministère de l'Industrie.

À partir des années 1960, totalement en dehors du giron de la Chambre syndicale de la couture parisienne, apparaissent de nouveaux acteurs de la mode en France. Il émerge vis-à-vis des acheteurs professionnels comme du grand public une population appelée « créateurs » ou « stylistes » qui acquiert progressivement une importance croissante du milieu des années 1960 jusqu'au milieu des années 1970. Or ces initiatives se font sans lien avec la Chambre syndicale de la couture parisienne. Plus encore, ces nouvelles marques se mettent progressivement à présenter leurs collections dans le cadre d'un calendrier coordonné par la Fédération des industries du vêtement féminin.

Le deuxième mouvement est caractérisé par la volonté d'institutionnalisation de créateurs situés plutôt dans le registre de la transgression comme Jean-Paul Gaultier et Thierry Mugler qui demandent tous deux à participer à la semaine des défilés de couture. Ils deviennent en 1997 membres invités dans le calendrier de la haute couture. Enfin, de nouveaux concurrents étrangers, en particulier des marques italiennes, demandent aussi à être considéré comme des couturiers, les cas les plus marquants étant ceux de Valentino et Armani admis comme membres correspondants à la Chambre syndicale de la couture.

À partir de 1973, la Fédération de la couture est le principal organisateur des événements relatifs à la mode dans le monde. Elle le reste en 2015.

Quelles ont été les stratégies adoptées par la Fédération de la couture pour maintenir la prééminence de Paris ? On peut décomposer ces stratégies en quatre types d'actions : la gestion du statut, une pratique pluraliste, une politique d'intégration et enfin une garantie de notoriété et de visibilité.

Une organisation qui attire les entreprises de son champ grâce à une gestion adaptée du statut

L'organisation veille constamment à gérer un statut dans le champ professionnel où elle exerce. Les thématiques du statut et du prestige apparaissent dès la création de la Fédération de la couture en 1973.

La création de la Fédération de la couture montre, en accord avec Zuckerman (1999), que l'acteur tiers peut jouer un rôle de formation des modèles de marché. L'action de la Fédération de la couture a en effet permis de structurer le mouvement des créateurs de mode. Les créateurs de mode constituent avant 1973 une population diverse. Ils sont surtout issus à l'origine de boutiques et ne s'inscrivent pas dans un cadre réglementé comme l'est la haute couture.

Au début des années 1980, le rôle de l'État, qui met à disposition la cour carrée du Louvre pour les présentations de collection, permet à la Fédération de la couture de montrer de manière symbolique le statut de la mode française.

Les références liées au statut et au prestige dans les interventions en assemblée générale des adhérents se retrouvent tout au long de la période 1973-2011. Les adhérents font le lien entre les notions de statut et de prestige et l'activité de haute couture et lors de l'assemblée générale de 1976 est-il précisé que la Fédération de la couture incarne la « tradition et le prestige avec la haute couture ». La catégorie la plus élevée, la haute couture, apparaît aux yeux des membres de l'organisation comme la référence en matière de statut. La protection du statut passe alors par une action défensive dite de « gate keeper ».

La défense du statut et du prestige peut également passer par une riposte, cette fois-ci venue des entreprises elles-mêmes, mais qui va dans le sens des intérêts de la structure professionnelle. Ainsi est-il mentionné en 1997

que l'intégration de deux créateurs britanniques (Galliano chez Dior et McQueen chez Givenchy) a permis de « contrer l'offensive de la presse anglo-saxonne qui s'était développée en octobre 1996 ».

### Une pratique pluraliste

Ce pluralisme recouvre des notions liées au statut et à la légitimité telles que définies par Bitektine (2011). C'est-à-dire qu'une firme au statut le plus élevé va chercher à obtenir le statut de couturier et une firme qui cherche à avoir une légitimité dans le domaine de la mode va demander à figurer dans le calendrier du prêt-à-porter des couturiers et des créateurs de mode.

Ce pluralisme est notable pour ce qui est de la co-existence de marques basées à Paris dont le siège social est en dehors de la France. Sont ainsi admises en 1993 en tant que marques associées quatre marques étrangères : Issey Miyake (Japon), Romeo Gigli (Italie) et Vivienne Westwood (Royaume-Uni). En 1995, ce sont quatre nouvelles marques étrangères qui sont admises en tant que membres correspondants : Valentino, Gianni Versace, Gérard Watelet et Valentin Yudashkin.

Enfin, ce pluralisme se manifeste même au sein de la catégorie la plus élevée, puisqu'en 1997, les maisons Thierry Mugler et Jean-Paul Gaultier reçoivent l'accord du comité de la Chambre syndicale de la couture parisienne pour figurer sur le calendrier en qualité de « Membre invité ». Elles seront suivies par les marques Adeline André, Castelbajac, Maurizio Galante, Pascal Humbert, Dominique Sirop, Franck Sorbier, Thimister, Rouxel et enfin Viktor & Rolf.

En 2002, le statut de membre invité est précisé, en fixant une durée maximale de 5 ans pour chaque maison.

L'intégration va jusqu'à l'admission comme membre à part entière de la Chambre syndicale de la couture parisienne pour Thierry



Mugler et Jean-Paul Gaultier en 1999. Ces deux marques avaient signé des accords avec deux acteurs majeurs de la parfumerie : Thierry Mugler avait conclu un accord avec Clarins et Jean-Paul Gaultier avec la filiale française de Shiseido.

Il faut remarquer que ce pluralisme est maîtrisé et justifié *a posteriori* par les dirigeants de l'organisation professionnelle. Par exemple, après avoir rappelé en 2001 la liste des marques étrangères et des marques de créateurs admises à la Fédération de la couture est-il mentionné que : « *avec le recul, il est à noter que l'entrée de nouveaux adhérents n'a pas altéré l'image de la Fédération et n'a pas nui à ses membres alors qu'elle a incontestablement accru sa représentativité* ».

### Une politique d'intégration

La politique d'intégration illustre la vision de DiMaggio et Powell (1983) selon lesquels l'isomorphisme permet d'acquérir une légitimité institutionnelle. DiMaggio et Powell estiment que « *les caractéristiques organisationnelles se modifient pour devenir progressivement compatibles avec les traits dominants de l'environnement* » (Huault, 2002). Dans le cas des institutions en charge de la mode à Paris, cela signifie que l'apparition d'une concurrence nationale et internationale, les conduit à prendre une série de décisions : la création, en 1973, d'une nouvelle structure (la Chambre syndicale du prêt-à-porter des couturiers et des créateurs de mode) et en 2001, la réforme des statuts de la haute couture.

L'intégration des nouveaux membres est un sujet qui est abordé lors des assemblées générales de la Fédération de la couture. La question de l'intégration peut être vue sous deux angles. D'une part, il se pose la question de l'intégration régulière de nouvelles entreprises. D'autre part, il faut que l'organisation décide sous quelle qualification ces membres peuvent être intégrés. Ils peuvent être des

membres à part entière, des membres correspondants ou encore des membres invités.

La dimension de régulation se manifeste aussi par une politique de sélection dans le cadre de la Chambre syndicale du prêt-à-porter des couturiers et des créateurs de mode. Ainsi est-il précisé en 1985 que « *en ce qui concerne le prêt-à-porter [...]. À l'occasion des collections [...] nous avons été amenés, conformément aux vœux de nos adhérents et journalistes, à réduire la liste des invités non-adhérents à notre Fédération mais défilant aux Tuileries, ceci afin de garder à cette manifestation son image de marque* ».

De même en 2005 est-il précisé : « *Les statuts modifiés ont permis une évolution maîtrisée de l'organisation fédérale. La Chambre syndicale de la haute couture est restée exclusive et parisienne. Cependant, la procédure nouvelle des "membres invités" a permis d'étoffer le calendrier et d'intégrer de nouvelles marques. Le décret de 1945 a été révisé en 2001 de façon que les critères qualitatifs anciens (parrainage, élection) prennent à nouveau le pas dans l'établissement du "classement haute couture" sur les critères quantitatifs édictés à la Libération.*

*Il n'est plus question aujourd'hui au ministère de l'Industrie de supprimer le classement haute couture et la commission ad hoc se réunit toujours en janvier comme il y a soixante ans.* »

La question de l'intégration de nouvelles entreprises qui n'ont pas un comportement stratégique différent des membres de la Fédération de la couture ne semble pas poser de problèmes particuliers. La qualification à donner aux acteurs nouvellement intégrés est, elle, plus discutée par les membres de la Fédération de la couture. Dès lors, les acteurs dont les ateliers de création ne sont pas situés à Paris ne peuvent pas être pleinement membres de la catégorie « haute couture ». Ils ont en revanche la possibilité d'être « membres correspondants ». De plus, l'intégration des membres étrangers se fait plus largement au sein de la catégorie « prêt-à-porter des couturiers et des créateurs de mode ».

Dans les années 1990, les marques qui sont intégrées sont principalement des marques de créateurs. L'intégration se fait en respectant le positionnement statutaire d'origine. Ainsi, les marques Westwood, Gigli, Valentino et Miyake qui sont admises en 1993 par le conseil de direction de la Fédération de la couture en qualité de membres associés, sont très réputées dans leurs pays d'origine.

Pour ce qui concerne les « membres invités » dans la semaine de présentation des collections de haute couture, l'intégration fait l'objet d'un renforcement de ses règles au fil des ans. Les candidats à cette dénomination doivent à partir de l'année 2001, adresser au président de la Chambre syndicale de la couture parisienne un dossier qui comporte des questions relatives à leur situation économique ainsi qu'à leur couverture médiatique.

Le mouvement des créateurs de mode a donc été structuré par l'acteur tiers, la Fédération de la couture, du prêt-à-porter des couturiers et des créateurs de mode. Le nombre croissant d'entreprises qui ont souhaité rejoindre cette catégorie illustre bien le fait que l'acteur tiers a joué un rôle de formation des modèles de marché. Cette catégorie a attiré dès 1998 de nombreuses entreprises internationales. Il s'est formé le modèle de créateur de mode présentant ses collections à Paris et des marques basées à Londres, comme Westwood, ou en Suède, comme Acne, ont demandé à être acceptées dans cette catégorie.

Parallèlement, le modèle de marché de la haute couture a évolué du fait des actions de l'acteur tiers. En créant la catégorie de membre invité, en élargissant aux entreprises de la joaillerie, l'acteur tiers a contribué à reformer le modèle de marché de la haute couture et a mené des actions constantes afin de favoriser l'apparition et la pérennité de nouvelles marques. L'ensemble des actions de l'acteur tiers a donné une nouvelle forme au marché de la haute couture.

On peut se demander quel peut-être l'intérêt

pour une firme italienne d'adhérer à la Fédération de la couture basée à Paris alors qu'existe à Milan une structure professionnelle : « *La Camera Nazionale della Moda Italiana* » qui y organise des présentations de collections. La raison en est que la mode italienne fonde sa valeur sur les séries, donc une firme italienne ne peut pas valoriser sa capacité à créer des pièces uniques en restant dans le cadre des présentations de collection à Milan. Comme l'indique le président de la « *La Camera Nazionale della Moda Italiana* » : « *Lorsque l'on parle du succès de la mode italienne, on ne parle absolument pas de la haute couture. Ce que nous appelons le prêt-à-porter haut de gamme, qui est une autre histoire, étant donné que dans ce cas on parle de séries [...] Alors l'excellence de la mode italienne n'est pas dans la haute couture, c'est dans le prêt-à-porter haut de gamme, celui des stylistes* » (entretien avec Mario Boselli, Milan, le 30 avril 2012).

### Une garantie de notoriété et de visibilité

L'incitation à adhérer repose sur l'organisation des semaines de présentation de collections. De ce fait, une grande partie des activités de la Fédération de la couture consiste à trouver des moyens de maintenir l'attrait de ces présentations. On peut ainsi expliquer la création de nouvelles catégories de membres à la fin des années 1990 pour la semaine de présentation des collections de haute couture. Cette initiative vise à préserver cette catégorie tout en la renouvelant.

La contrepartie immédiate d'une présence au sein de la semaine de présentation de la couture est une visibilité internationale. Comme l'explique l'ancien président de la Fédération de la couture, Didier Grumbach : « *C'est la visibilité internationale, ça, ce seul point marche, et en effet, les marques qui ont été invitées dans la couture ont bénéficié de retours de presse tout à fait inattendus* » (entretien avec Didier Grumbach, 2 avril 2010).

Il faut isoler les motivations des entreprises

qui sont en dehors du champ de la mode parisienne. Celles-ci sont incitées à se rapprocher de la Fédération de la couture pour être assimilées à ce champ.

L'adhésion à la Fédération de la couture permet le rattachement à un métier. Elle apporte vis-à-vis des tiers la preuve que la firme est bien partie-prenante de l'activité de couture ou de création. Le gain de légitimité s'opère par l'intégration de nouveaux acteurs du monde de la mode à Paris. Les créateurs de mode étaient devenus de nouvelles composantes du secteur de la mode à Paris. Cette phase de gain de légitimité dure jusqu'au début des années 1990 et l'accession de plusieurs créateurs au statut de couturier en est l'illustration. Cela correspond à la phase décrite par Suchman (1995) de sélection des labels et de recherche des certifications. La phase suivante est celle d'institutionnalisation. Trois phases sont décrites par Suchman : persister, populariser de nouveaux modèles et standardiser de nouveaux modèles.

Des ajustements successifs ont donc été effectués, notamment la création de la catégorie de membre invité pour la haute couture et pour cette même catégorie, la réforme de la réglementation en 2001. En outre, une stratégie qui a été présentée publiquement en 1998 a été mise en œuvre : la couture était exclusive et nationale et l'autre catégorie inclusive et internationale.

Enfin, en dehors du rôle des organisations professionnelles, nous pouvons aussi nous interroger sur l'effet de la constitution de grands groupes sur la ville de Paris. La présence de LVMH a permis de lancer et de faire vivre malgré des pertes une maison de couture comme Christian Lacroix. Les dirigeants des grands groupes sont impliqués dans la gouvernance de la Fédération de la couture. Les grands groupes ont aussi financé des marques de création (Galliano). Si Chanel n'est pas un groupe, son fort développement lui permet de maintenir une activité de haute couture. Enfin,

on peut estimer que les moyens de Kering permettent le retour de Saint Laurent en une nouvelle forme de haute couture. La force de ces groupes renforce aussi leurs liens avec la presse. De plus, ces groupes ne dressent pas de barrière aux nouveaux entrants.

Cette situation contraste avec celle des autres capitales de mode qui souffrent de l'absence de grands groupes de mode et de luxe. Remarquons que l'internationalisation de la place de Paris a été pratiquée avant la constitution de ces groupes.

## Conclusion

C'est en fait une stratégie d'intégration sélective qui a été adoptée. Il s'est agi d'intégrer les nouvelles tendances d'exercice de la profession, à savoir des pratiques qui ne relevaient pas de la haute couture. L'organisation professionnelle ne cherche donc pas à former ou réformer le secteur mais plutôt à tenir compte de ces évolutions. Cependant, l'aide aux jeunes créateurs fait, elle, l'objet d'une action volontariste. La base de la proposition parisienne reste la haute couture et c'est son maintien qui a permis à l'ensemble de conserver sa prééminence. La stratégie est celle d'une extension des activités plutôt qu'un abandon d'une activité pour une autre.

Le dispositif adopté en 1973 par la Fédération de la couture permet de toucher différents modes d'exercice de la profession : l'un, qui relève plus d'une continuité historique, lié à la haute couture, l'autre plus large et plus contemporain. De même, régulièrement, des marques souhaitent voir leur montée en gamme confirmée par l'intégration au calendrier des présentations de collections. Cette demande permet de nourrir le calendrier. La ville de Paris bénéficie d'un éco-système qui n'existe pas dans les autres capitales de mode.

Comment peut-on questionner cette idée de prééminence ? Tout d'abord une partie des

présentations de collections ne correspondent pas à une présence physique permanente à Paris. Paris sert donc de levier. De plus, sur leurs marchés domestiques respectifs, les présentations de collections de Londres, Milan et New York ont une réelle influence. Ce sont des efforts constants d'adaptation et d'animation qui ont été faits et ces efforts doivent être poursuivis. Par ailleurs, la place de Paris bénéficie aussi de la très bonne santé des marchés mondiaux du luxe.

David Zajtmann  
Professeur, IFM

### Bibliographie

AGINS, T. (1999). *The End of Fashion*, William & Company, New York.

BELFANTI, C.M. (2014). *Histoire culturelle de la mode*, IFM/Regard, Paris.

BELFANTI, C.M. (2012). « Renaissance et made in Italy : l'invention d'une identité culturelle pour l'industrie de la mode », *Mode de Recherche IFM*, n° 18, 8-19.

BERNSTEIN, J. Givenchy's Riccardo Tisci Is the King of Fashion Week, *New York Times*, 16 septembre 2015, [http://www.nytimes.com/2015/09/17/fashion/givenchy-riccardo-tisci-new-york-fashion-week.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2015/09/17/fashion/givenchy-riccardo-tisci-new-york-fashion-week.html?_r=0)

BITEKTINE, A. (2011). « Toward a Theory of Social Judgments of Organizations: The Case of Legitimacy, Reputation and Status », *Academy of Management Review* (36)1, 151-179.

DIMAGGIO, P.J. & POWELL, W.W. (1983). « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields », *American Sociological Review*, 48, 147-160.

GIVHAN, R (2015). *The Battle of Versailles*, Flatiron Books, New York.

GRUMBACH, D. (2008). *Histoires de la mode*, Paris, Éditions du Regard.

HUAULT, I. « Paul DiMaggio et Walter W. Powell – Des organisations en quête de légitimité », in Charreire, S. et Huault I., 2002, *Les grands articles en management*, EMS Colombelles.

MERLO, E. & POLESE, F., 2006. « Turning Fashion into Business: The Emergence of Milan as an International Fashion Hub », *Business History Review*, vol. 80, 415-447.

MILBANK, C.R. (1989). *New York Fashion: The Evolution of American Style*, New York, Harry N. Abrams.

PAULICELLI, E. (2004), *Fashion under Fascism. Beyond the Black Shirt*, Oxford, Berg.

RANTISI, N.M. (2004). « The Ascendance of New York Fashion », *International Journal of Urban and Regional Research* 28(1), 86-106.

SCRANTON, P. (1998). « From Chaotic Novelty to Style Promotion: The United States Fashion Industry, 1890-1970s », in *The Style Engine*, MALLOSSI G. (dir.), New York, The Monacelli Press.

SUCHMAN, M.C. (1995). « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, 571-610.

TOTA, A. (2010). « The Birth of Italian Haute Couture », in catalogue de l'exposition : *50 anni di moda italiana*, MuseumQuartier, Vienne, Autriche.

ZUCKERMAN, E.W. (1999). « The Categorical Imperative: Securities Analysts and Illegitimacy Discount », *American Journal of Sociology*, 104, 1398-1438.