

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire**  
**Économie et sens**

*organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris :*

Algoé<sup>2</sup>  
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  
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 VALLEY<sup>2</sup>  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
Institut de l'entreprise  
Kurt Salmon  
La Fabrique de l'industrie  
La Poste  
Lafarge  
Mairie de Paris  
Ministère de la Culture  
Ministère du Redressement productif,  
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  
Unicancer  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> juillet 2013)

**L'ÉPOPÉE DE WORLD TRICOT :  
NE JAMAIS COURBER L'ÉCHINE**

par

**Carmen COLLE**  
Fondatrice de World Tricot

Séance du 15 mai 2013  
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

**En bref**

À l'initiative de Carmen, fille d'immigrés italiens et ouvrière métallurgiste à quatorze ans, une opération de réinsertion sociale originale voit le jour, en 1990, dans un coin de France durement touché par la ruine de l'industrie textile. Des femmes de toutes origines, sans qualifications professionnelles mais portées par une farouche volonté de s'en sortir, vont découvrir peu à peu, grâce aux anciens qui leur en transmettront les secrets, un métier hors norme, celui de la maille de haute couture, qu'elles vont porter au plus haut niveau de l'excellence. World Tricot, leur entreprise, mourra, victime de malveillance, mais renaîtra dans la fulgurance d'une somptueuse robe rouge, symbole d'une solidarité sans faille et de l'irrépressible volonté de Carmen et des femmes de Lure.

*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 – 187, boulevard Saint-Germain - 75007 Paris  
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : [pelieu@ensmp.fr](mailto:pelieu@ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## **EXPOSÉ de Carmen COLLE**

Je m'appelle Carmen, j'ai cinq enfants et dix petits-enfants. Je suis fille d'immigrés italiens arrivés en France quand j'avais six ans. Mon père était bûcheron et j'ai vécu durant ma jeunesse la dureté de l'immigration, ce qui vous marque à jamais. À quatorze ans, je suis devenue ouvrière, travaillant sur des machines d'usinage du métal. J'ai ensuite été confrontée au chômage des femmes, en tant qu'animatrice de quartier, dans le cadre d'un contrat de plan État/région. J'avais alors été recrutée pour aider à l'insertion de migrants sur le quartier du Mortard, une cité HLM de Lure, en Haute-Saône. En tant que présidente du Comité d'entraide aux réfugiés, j'étais également très touchée par les très grandes difficultés que rencontraient certaines de ces familles pour trouver un emploi ou un logement, et qui touchaient tout autant des femmes françaises que des immigrées. L'envie est alors venue tout naturellement de permettre à ces femmes de créer leur propre emploi.

J'ai interpellé Micheline, la responsable de la communauté Emmaüs de Montbéliard, et Jean-Marie Vianney, un proche de l'Abbé Pierre, en leur présentant mon idée de création d'emplois dans le domaine du tricot. Micheline m'a demandé de formaliser ce projet, que j'ai écrit, en précisant qu'il s'agissait de faire ce que personne ne faisait, en l'occurrence de la très belle maille. Peu de temps après, je recevais deux chèques de 20 000 francs, l'un de l'Abbé Pierre et l'autre, du Secours Catholique à qui j'avais également soumis ce projet. Il me fallait désormais cesser d'en parler pour agir et le mettre en œuvre.

### **Le brassage des cultures**

Nous sommes parties de rien. Nous avons d'abord créé une association, World Tricot, qui porte dans son nom même la marque du brassage de différentes nationalités et raconte l'histoire de toutes ces femmes rassemblées autour du tricot. Le directeur des HLM de Lure, en l'absence de mètres carrés sociaux gratuits disponibles, nous a attribué un F4, ne nous laissant, dans un premier temps, que les charges à financer. N'ayant pas d'argent dans l'association, ce sont les dons qui nous ont permis de faire face. Je ne connaissais la maille qu'à travers la layette que j'avais tricotée pour mes enfants mais, autour de moi, beaucoup de gens m'ont fait confiance. Comme j'étais très active dans ce milieu, de nombreuses autres associations se sont fédérées autour de nous, créant un fort élan en faveur de ce projet.

Nous avons donc démarré dans notre F4, avec une machine à tricoter, une chaise et un téléphone. L'espoir suscité auprès des femmes a alors été tel que nous nous sommes trouvées face à une lourde responsabilité et à des besoins énormes. Nous étions partis avec l'hypothèse de ne faire travailler que quelques femmes mais nous avons très vite été submergées par les demandes. À partir de cet appartement, beaucoup d'autres associations sont alors intervenues pour faire de la formation, ouvrir des cellules de rencontre avec les jeunes, etc. Nous avons ainsi obtenu seize emplois de TUC, ces travaux d'utilité collective précurseurs du contrat emploi solidarité. Cet afflux de jeunes femmes a été quelque chose d'extraordinaire. Des enseignants sont venus apporter leur compétence, des associations ont offert des stages et chacun a pris quelques jeunes sous sa responsabilité. Grâce à cela, beaucoup d'entre elles ont ainsi pu reprendre leurs études. Et puis, petit à petit, nous avons eu davantage de machines à tricoter, les femmes ont suivi des formations, et l'aventure a pris corps.

Dans ce brassage de cultures, il n'y a jamais eu d'a priori. Au sein du club de tricot d'Épinal dans lequel nous venions nous former et que d'autres femmes fréquentaient pour leurs loisirs, ces immigrées se sont trouvées confrontées à un monde qu'elles ne connaissaient pas. Très vite, la première méfiance dissipée, des amitiés se sont nouées et des échanges très riches se sont développés sur la façon d'éduquer les enfants, de faire la cuisine, etc. Ces partages les ont valorisées en les sortant du repli sur elles-mêmes qu'elles vivaient jusqu'alors. Elles qui n'avaient jamais quitté Lure et ses alentours, ont ensuite bénéficié d'une formation professionnelle gratuite dans une usine, à Treignac, en Corrèze. Elles y ont découvert le

tricotage professionnel grâce à un chef d'entreprise qui leur a fait confiance. Un noyau très solide d'une dizaine de femmes s'est ainsi construit à partir de là. Par la suite, elles ont aussi découvert l'informatique et nous avons pu bénéficier de formations rémunérées, financées par l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE). J'en ai moi-même bénéficié, me formant ainsi à la gestion. Tout cela a pu se réaliser grâce au réseau qui s'est tissé autour de nous et qui nous a accompagnées tout au long de ce cheminement.

En 1990, sous la pression de l'Administration, j'ai créé l'entreprise sous forme de SARL. Bien qu'il se soit agi d'une continuité d'activité, passer du statut associatif à celui d'entreprise ne nous a plus permis de bénéficier d'aides. À chaque avancée que nous avons réalisée par la suite, nous avons toujours été hors normes. Cela ne nous a jamais empêché d'aller de l'avant mais nous a parfois ralenties en nous privant de certains avantages : ainsi, ne pouvant plus rester dans notre HLM, nous avons dû louer, avec un bail commercial précaire, un local d'activités à la municipalité.

Mais les femmes n'étaient pas préparées à ce qu'impliquait ce nouveau statut : à leurs yeux, en devenant chef d'entreprise, je trahissais, d'une certaine façon, un idéal. Le fonctionnement d'une entreprise est très différent de celui d'une association et, devenue patronne, je me suis retrouvée seule face à des salariées. J'avais beau protester que je n'avais pas changé, il me fallait désormais assumer cette nouvelle charge. Ce fut une période difficile pour moi, même si un noyau de fidèles a continué à me soutenir. J'avais l'impression de n'avoir pas réussi à assurer cette transition au mieux. Ainsi, la première année, alors que nous avions une grosse commande à assurer en juillet et août, les femmes ont fait valoir leur nouveau statut de salariées : sans bien comprendre qu'elles n'avaient pas encore un an d'ancienneté et donc pas encore droit à des congés, et sous la pression des maris qui travaillaient pour la plupart chez Peugeot et cumulaient leurs congés sur deux ans, elles sont quasiment toutes parties en vacances au pays ! Cela a été terrible car je me suis retrouvée avec un atelier au deux-tiers vide pour honorer cette commande, finalement livrée quoiqu'avec retard.

Tous ces cheminements individuels ont été longs et difficiles. Les femmes, n'ayant pas, dans leur culture, le droit de revendiquer une quelconque part de liberté, étaient confrontées à un problème familial : les maris décidaient et elles devaient obtempérer. Entre la lente maturation qui leur était nécessaire pour s'intégrer dans le système économique et l'urgence due aux contraintes d'une SARL, l'année 1990 a été difficile. Mais ce fut un mal pour un bien car cela m'a obligée à mettre les pieds sur terre et à concilier, tout en les séparant, la nécessaire attention au social et les contraintes de l'entreprise. À partir de là, j'ai repensé mon attitude vis-à-vis des personnes, en respectant le temps nécessaire à chacune pour s'approprier son métier et prendre possession de son être. Tout cela m'a permis d'avancer et de m'ouvrir à une autre façon de gérer.

En 1994, nous avons dû, pour la première fois, déposer le bilan, deux grandes maisons de haute couture n'ayant pas honoré leurs engagements. J'ai pris connaissance de ces pratiques douteuses en y étant durement confrontée : après plusieurs transactions sans problèmes, ce genre de client passe une grosse commande, puis dépose le bilan pour ensuite redémarrer sans avoir payé son fournisseur qui n'est donc pas rétribué pour son travail. J'ai vécu ce dépôt de bilan comme un échec mais il a aussi été l'occasion d'une rencontre avec une personne qui m'a conseillée et appris qu'il fallait payer et être payé au comptant. Cela a été pour moi une très bonne leçon. J'ai finalement obtenu un concordat sur onze ans et, à partir de ce qui n'était qu'un incident de parcours, les clients, quels qu'ils soient, ont été priés de payer une partie à la commande et le solde à la livraison, mais il a parfois fallu être très déterminée avec certains d'entre eux ! En 2001, soit six ans plus tard, je suis sortie de ce redressement judiciaire en ayant honoré tous mes engagements et acquis une solide réputation de sérieux.

### **Un savoir-faire d'exception**

À cette époque, nous étions plus de cent salariées, de quatorze nationalités différentes, toutes formées grâce à des personnes amoureuses de leur métier, qui ont eu la volonté et ont su nous transmettre leur savoir-faire. Les savoir-faire demeurent, en effet, au-delà de la disparition des

usines et il reste toujours des anciens qui en sont les dépositaires et qu'il ne faut surtout pas laisser disparaître sans qu'ils les aient transmis aux jeunes générations. Ce transfert est un don qui n'a pas de prix. J'ai ainsi rencontré à Paris des gens formidables qui ont bien voulu me confier tous les petits secrets de notre profession. Nous ne travaillons pas la maille comme un simple tricot, ce qui aurait un côté un peu péjoratif, et nous avons eu comme clientes toutes les grandes maisons de couture et de prêt-à-porter, françaises ou étrangères. Les femmes de Lure ont hissé leur savoir-faire au niveau de la haute couture, avec tout ce que cela comporte de petits métiers de précision, et nos réalisations associent la dentelle, les plumes, le cuir, la fourrure, etc.

Nous ne connaissions rien aux métiers de la fabrication et aux *process* industriels. Néanmoins, grâce à des amis ingénieurs, j'ai pu m'initier à ce milieu qui m'était jusque-là totalement étranger. Nous sommes une entreprise mais, autour de nous, nous avons un réseau de bénévoles qui nous disent comment travailler et nous apportent spontanément les techniques ou les tours de main que nous ignorions. Cette part de nous ne rentre ni dans les schémas classiques, ni dans les statistiques. C'est une force inespérée, parfois difficile à comprendre pour les gens extérieurs. Si je me suis battue pendant ces sept années terribles, c'est aussi pour toutes ces personnes envers qui je suis redevable et dont je me sens le devoir de perpétuer et retransmettre le savoir-faire.

World Tricot est une entreprise vraiment particulière. Notre savoir-faire est enraciné en France mais il vient également d'ailleurs. Je suis allée en Biélorussie, en Sibérie, en Albanie, ou en Inde et j'en ai ramené quantité d'expériences nouvelles. L'apprentissage du savoir-faire de ces femmes vivant dans d'autres cultures n'est pas une appropriation induite mais un passage de relais car il s'établit un véritable échange et je leur apporte, en retour, notre propre expertise. Je ne parle ni Hindi, ni Anglais, ni Kosovar mais dans tous ces pays, nous parlons un langage commun, celui du regard, de l'oreille.

C'est un langage que j'ai développé grâce à Cédric, mon fils adoptif, malvoyant et hémiplégique. Le handicap est toujours malvenu mais c'est aussi un cheminement réciproque. Grâce à Cédric et à ce cheminement partagé, parfois durement, face à son handicap, j'ai découvert les autres. Nous avons tous en nous des choses que nous étouffons. Savoir les retrouver et les exprimer, c'est aussi conquérir une liberté intérieure nouvelle. Cédric m'a, entre autres, fait comprendre que cette entreprise a une dimension humaine très profonde, difficile à exprimer. Pour moi la liberté est essentielle, et cela vaut aussi pour le travail. Chaque personne doit être libre avec ce qu'elle est : dans notre entreprise, les femmes se sentent libres parce qu'elles sont valorisées, non par leur salaire mais par ce qu'elles savent faire. Elles ont toutes quelque chose au fond d'elles-mêmes, une fierté de leur métier, qui les porte.

### **Le travail du sous-traitant est-il une création ?**

En 2004, l'entreprise était florissante : nous étions une cinquantaine de salariés, notre trésorerie était superbe, nous avions même des placements, nous n'avions aucune difficulté de marché et toutes les portes nous étaient ouvertes. En juillet de cette année-là, nous avons reçu une très grosse commande de la maison Chanel. J'ai confusément senti que cela allait nous conduire à notre perte. À la responsable de produit de chez Chanel qui me demandait si j'étais contente, j'ai répondu : « *Oui, c'est extraordinaire. Mais je ne veux pas la faire en totalité. Elle va nous fragiliser.* » Il s'agissait de quatre mille pièces alors que ce client ne nous passait habituellement que des commandes de huit cents à mille pièces par saison. C'était beaucoup trop au regard de nos capacités et je lui ai demandé de trouver un autre fournisseur pour partager la charge et me permettre de servir nos autres clients. Mais, au bout de six semaines, elle est revenue vers nous en me disant qu'elle n'avait trouvé personne. Je suis quelqu'un de parole et je me suis finalement engagée à assumer cette charge dans sa totalité. À partir de là, nous étions condamnées. Nous réalisions pour tous nos clients à la fois les commandes et la préparation des collections, sur des cycles de six mois. Ce sont les collections, présentées au public deux fois par an, qui conditionnent les commandes du semestre qui suit. Or, pour sa commande, ce seul client a accaparé tout notre potentiel de production, nous empêchant de réaliser les collections de nos autres clients et nous sortant ainsi du rythme de la profession.

Toutes les portes se sont fermées et j'ai senti, mais sans bien comprendre pourquoi, un malaise gagner nos clients, avec qui je pouvais habituellement négocier facilement.

Nous avions de la production qui courait jusqu'en mars 2005. Mais, à cette date, participant à un salon à Tokyo pour le compte de notre propre marque, Angèle Batist, créée en 2003, je me rends par curiosité à la boutique de Chanel. À ma stupeur, je découvre qu'un de nos échantillons, d'abord retenu puis écarté par cette maison, se retrouve chez eux dans une collection de six modèles. Je pense que c'est un malentendu qui va pouvoir se régler et, à cette fin, je prends toutes les photos attestant les faits. Rentrée en France, personne ne me répond au téléphone, mes courriers restent sans effet, les interventions d'autorités régionales, sollicitées car l'entreprise est en grand danger, sont tout autant ignorées.

Dès lors, j'engage une procédure, qui va durer sept années terribles. Je découvre alors que ce monde de la mode est un système dans lequel personne ne porte la responsabilité d'une telle dérive, que seul le créateur a une identité. Mais ce créateur, est-ce celui qui définit le style et fait le croquis ou est-ce celui qui réalise la création ? Le tricot tel que nous le pratiquons est très différent du chaîne et trame : le tissu, on le coupe selon un patron puis on assemble le vêtement. Dans la maille, on part toujours d'un fil et d'une aiguille ou d'un crochet et l'on réalise une véritable création qui n'est jamais reproductible à l'identique. Si l'on veut obtenir un marché, il nous faut sans cesse innover. Lorsque nous élaborons un échantillon de base, nous créons un jeu unique de mailles, de perles, de plumes et de matières diverses que nous coordonnons pour parvenir à quelque chose d'original. L'enjeu est de faire reconnaître ce travail du sous-traitant comme une véritable création. Nous n'avons jamais revendiqué le style du vêtement assemblé, seulement la spécificité du carré de maille qui l'orne. Alors, on croit toujours que l'on va finir par être entendue, que les choses vont s'arranger parce que nous ne sommes qu'une petite entreprise qui ne demande rien si ce n'est de pouvoir faire son travail. Mais un tel procès, c'est tout un mécanisme qui se met en place, petit à petit, et qui vous broie.

Notre bonne trésorerie nous a permis de tenir quelque temps. Mais, de mon côté, je n'ai pas assez vite compris qu'il fallait nous tourner vers d'autres marchés. J'étais dans une posture de sous-traitant et je m'étais laissée abuser par l'image prestigieuse et honorable que représentait cette maison. En réalité, c'est une société comme une autre, mais on ne fait pas de procès à une telle institution. Chanel, c'est le luxe, c'est la France. Tout le monde s'est alors détourné de moi qui, de victime, suis devenue coupable pour avoir osé ce crime de lèse-majesté : prétendre avoir le droit pour moi. Je n'ai vu que le droit, celui que chacun a de se défendre, fût-ce contre une telle marque. Si je n'avais pas été entendue au terme de cette procédure, si la justice n'avait pas été rendue, nous aurions été déshonorées. Une telle maison, quand elle élimine de cette façon un sous-traitant, pour quelles raisons le fait-elle ? Il nous fallait aller jusqu'au bout, pour l'honneur, ce qui n'a pas de prix, et pour les personnes qui ont permis, par leur travail, que notre entreprise existe. Tout cela a été très difficile à vivre car tout vous pousse à vous sentir coupable, à vous demander si vous avez pris les bonnes décisions et si vous avez fait tout ce que vous pouviez faire.

Aujourd'hui, le droit a finalement été respecté. En première instance, les juges ont reconnu la rupture abusive de contrat, pour un préjudice de 400 000 euros, mais ne nous ont pas reconnu la paternité de la maille et nous ont donc condamnées à 200 000 euros d'amende pour dénigrement. J'ai fait appel de cette décision car, ce qui était essentiel pour moi, outre la contestation du dénigrement, c'était de faire reconnaître la contrefaçon. Cette fois, les juges n'ont pas reconnu la rupture abusive de contrat, mais ont reconnu la paternité de World Tricot sur ses créations, considérant qu'il y avait eu en l'affaire contrefaçon et copie servile. Nous avons reçu une indemnité de 200 000 euros, immédiatement récupérée par le syndic de faillite car, entretemps, en 2010, l'entreprise avait été liquidée, tous nos clients nous ayant lâchés.

### **Renaissance**

L'entreprise a redémarré en 2010, grâce à Daniel Pierquet, un expert-comptable de la région de Lure, fondateur d'une association de défense des chômeurs. Il a mis sa compétence au service de notre renaissance sous forme d'une société coopérative, World Tricot Compagnie, dont le but est de faire de l'insertion, de la formation et protéger les archives de l'entreprise.

Par le biais de l'association, Les Amis de World Tricot, de nombreuses autres personnes ont contribué à ce redémarrage qui s'est avéré très difficile. Les bâtiments de l'entreprise n'étaient plus sécurisés et la procédure de liquidation courant toujours, nous avons été condamnées, par le tribunal de commerce de Vesoul, à une amende de 10 000 euros et à une astreinte journalière de 500 euros pour occupation illicite de nos propres locaux. Nous avons redémarré au vu et au su de tout le monde mais certains s'acharnaient sans nul doute sur nous. Nous avons fait appel de cette décision auprès de la cour d'appel de Besançon qui a confirmé notre condamnation mais ramené notre amende de 100 000 à 30 000 euros.

Aujourd'hui, nous sommes sorties de cette histoire. Nos bâtiments ont été rachetés par des *Business Angels* de Dijon, à la demande desquels nous avons recréé une SAS, World Tricot Créations, dédiée à la création pour le compte de nos clients mais aussi pour notre propre marque, Angèle Batist. Tout cela n'a pu se faire que grâce à la contribution de donateurs privés. Désormais, à chaque jour suffit sa peine. Nous n'avons plus guère de trésorerie mais ces dons nous ont permis de racheter des matières et de payer des salariés en attendant de recevoir nos premiers règlements puisque nous travaillons sur des cycles de six mois.

À ce jour, nous avons retrouvé confiance en nous et un vrai potentiel. Nous avons haussé notre niveau de qualité et diversifié nos productions en nous ouvrant sur le domaine du linge pour la maison et celui de l'hôtellerie haut de gamme. Ces nouveaux clients sont venus vers nous car nous avons un sens du raffinement qu'ils n'avaient pas trouvé ailleurs. Nous ne connaissons rien à ce nouveau métier mais nous nous sommes lancées et nous avons remporté le marché. Nous travaillons désormais dans une gamme de linge très sophistiqué, destiné aux Émirats et à l'hôtellerie de luxe, ce qui constitue un marché très important. Parallèlement, nous continuons bien sûr à travailler la maille, avec du cachemire, de la soie, etc., domaine où nous avons aussi retrouvé une très bonne clientèle et pour qui nous avons d'ores et déjà réalisé des collections. Cela nous a réinsérées dans un cycle normal et, après ces premières collections, nous démarrons la production ces jours-ci. Nous avons également relancé notre propre marque, Angèle Batist, afin de garder une certaine autonomie en commercialisant nos propres produits. Il nous reste encore quelques points à régler avant d'être tout à fait sereines quant à l'avenir de l'entreprise mais j'ai désormais bon espoir d'y parvenir.

## DÉBAT

**Un intervenant :** *Être dans un environnement local qui a subi des séismes industriels depuis quarante ans a-t-il favorisé le mouvement de solidarité à votre égard ?*

**Carmen Colle :** Nous sommes dans une région de tradition textile qui a un fort souci de transmission de ce patrimoine que constituent tous ces savoir-faire acquis au fil des générations. Les fermetures d'usines y ont créé beaucoup de laissés pour compte. Lors de nos déboires judiciaires, nombre de gens, très modestes, m'ont dit leurs souffrances et ont voulu contribuer, à la mesure de leurs moyens, à notre renaissance en 2010. Tout cela a été très touchant.

Mais dans le même temps, comment penser qu'une petite entreprise comme la nôtre puisse réussir là où tant de grands groupes ont dû fermer ? Aux yeux de certains, nous sommes difficilement crédibles. Au début, effectivement, nous ne connaissions rien à la maille et nul ne s'improvise professionnel dans un tel métier. Les femmes avaient certes des gestes et un rapport à la matière issus de leur culture traditionnelle qui leur ont servi de base, mais elles n'ont acquis leur savoir-faire que grâce à ces anciens qui avaient besoin de le transmettre et étaient heureux de le faire. C'est une partie d'eux-mêmes qui se perpétuait ainsi. Nous avons, dans l'entreprise, des archives inestimables sur ces savoir-faire.

**Int. :** *Comment se passe l'intégration dans votre entreprise et le retour au travail de ces gens qui ont été des chômeurs de longue durée ?*

**C. C. :** Les personnes qui sont venues travailler chez nous ne connaissaient, pour la plupart, absolument pas les métiers de la maille et nombreuses étaient celles qui n'avaient jamais eu un emploi salarié. Elles ont appris ces métiers progressivement, en interne, en même temps que la vie en entreprise. Certaines ont ensuite trouvé un autre emploi à l'extérieur mais la plupart est restée chez nous.

**Int. :** *Quelle hiérarchie avez-vous dans l'entreprise ?*

**C. C. :** Il n'y a pas de hiérarchie à proprement parler. Les femmes sont respectueuses et très attentives. Je ne suis pas quelqu'un d'inaccessible à leurs yeux. Elles se fréquentent peu en dehors de l'entreprise mais elles participent volontiers à la vie collective, avec un grand sens de l'autre. Il n'y a pas de rivalité entre elles mais un grand souci de transmettre leur savoir-faire. Elles reconnaissent avant tout chez l'autre, la compétence et la flamme.

**Int. :** *Comment se déroule la création chez vous ?*

**C. C. :** La création vient de différentes façons. Certaines personnes proposent par elles-mêmes leurs créations, cherchent de nouvelles façons de faire et les soumettent à la chef de création. Mais une personne, qu'elle soit au remaillage ou à l'assemblage, au tricotage industriel ou à la confection manuelle, peut apporter ses idées et faire avancer l'échantillon. C'est donc aussi un travail collectif dans lequel chacune peut s'exprimer. C'est ce qui a permis à l'entreprise une telle avancée. Les stylistes de nos clients nous disent ce qu'elles souhaitent mais la part de création en interne est très importante. Il en va de même pour nos créations Angèle Batist : il y a un esprit propre à nos collections défini, quand nous en avons les moyens, par notre styliste italien, mais c'est le même apport collectif, interne ou issu des anciens qui nous entourent, venus de grandes maisons et très expérimentés, qui est en jeu.

### Le temps du droit

**Int. :** *Avez-vous compris pourquoi, lors de votre procès, vous avez brutalement été lâchée par tous vos clients ? Et reviennent-ils vers vous aujourd'hui ?*

**C. C. :** Je ne sais pas. Et maintenant, je ne me pose plus cette question : la page est tournée. Mais c'est bien avant que le litige ne soit ouvert, dès septembre 2004, que je n'ai plus eu de commandes d'échantillons. Aujourd'hui, tout n'étant pas réglé chez nous, je pense qu'ils attendent un peu avant de revenir. On m'a récemment dit que, à Paris, nous étions connus pour

être des gens respectables. Nous n'avons cependant fait que notre devoir : quand une parole est donnée, elle doit être respectée. Cela n'empêche pas de faire des affaires. Aujourd'hui la conjoncture économique est très difficile et nous avons tous d'autant plus besoin de gens fiables sur qui nous pouvons nous appuyer, qui soient de vrais partenaires.

**Int. :** *Comment vos collaboratrices ont-elles vécu toute cette affaire ?*

**C. C. :** Toutes ont trouvé que j'avais eu raison de nous défendre et de faire ce procès. Cela m'a beaucoup aidée. Elles n'ont pas compris la décision en première instance. Une nuit, j'ai dû dormir dans ma voiture, devant la porte de l'entreprise pour éviter qu'on ne vienne enlever les machines. Ce qui m'a le plus touchée, c'est que, spontanément, toutes sont venues me voir m'apportant, une le couscous, une le thé, une des gâteaux. Toute la nuit, des gens de Lure et des environs sont venus me soutenir, sans que je les aie sollicités.

Mais j'avais été obligée de licencier : c'est quelque chose de terrible et d'irréparable. C'est une amputation. Dans le travail de création, les gens donnent le meilleur d'eux-mêmes. C'est un travail qui n'est jamais fini, dans lequel ils se dépassent. J'ai beaucoup demandé à ces femmes car, pour les collections, nous travaillons toujours dans l'urgence. Malgré le poids de la famille et de leur culture, elles n'ont jamais refusé de travailler le week-end ou de partir la nuit pour livrer la collection à temps. Alors, elles ne pouvaient pas comprendre que l'on puisse être obligé de les licencier, elles ne méritaient pas ça. J'ai réembauché certaines d'entre elles aujourd'hui, d'autres sont en attente, mais la confiance sera difficile à retrouver.

**Int. :** *Vous a-t-on proposé un arrangement pour étouffer l'affaire ?*

**C. C. :** J'ai cru à plusieurs reprises qu'un arrangement pourrait être trouvé. Cela n'a jamais pu se faire, malgré beaucoup d'interventions, y compris celle du président de la région. Je n'ai jamais pensé que nous en arriverions à un tel point mais je pense que nous n'avons jamais réellement eu affaire aux véritables responsables de cette maison. Ce n'est que face aux multiples fins de non-recevoir que je me suis résolue à m'engager dans cette procédure. Que je puisse réagir ainsi face à une telle maison n'a pas été compris, c'était inimaginable dans ce monde de la haute couture. Je n'ai pourtant vu ni ce client, ni cette marque, je n'ai vu que le droit et l'intérêt des femmes de Lure. Il fallait que je puisse les regarder en face. Après, j'ai découvert un autre monde, celui du droit, aidée en cela par la chambre régionale de commerce et d'industrie et, désormais, je connais vraiment bien la question !

### **Innovation et industrie**

**Int. :** *Pensez-vous qu'en France, il soit encore possible d'avoir, en dehors des métiers du luxe, une activité industrielle ?*

**C. C. :** Il reste de la place pour la France dans des domaines innovants, très techniques, avec un savoir-faire exceptionnel. Le terme de luxe est aujourd'hui galvaudé : ce qu'il faut, c'est retrouver le vrai produit, de très haut niveau, avec de belles matières et une belle facture. Nous devons remonter la gamme des produits. Cela réclame également un environnement favorable et un état d'esprit qui ne se limite pas aux stratégies de communication mais prennent en compte nos véritables atouts. Nous sommes aujourd'hui parmi les premiers producteurs de lin de qualité mais nous n'avons quasiment plus de filatures ni de tissages. Notre matière première est donc vendue, soit en Turquie, soit en Chine. C'est absurde et dramatique ! J'ai pourtant rencontré en Russie des producteurs qui ont réussi à régler le problème du tissu de lin qui se froisse. Il y a de l'innovation dans ces domaines mais encore faut-il s'en préoccuper et permettre à ceux qui en ont la capacité de faire ces recherches.

Je travaille avec une des rares filatures d'angora, qui doit se battre pour maintenir son activité alors qu'elle fait vivre quantité d'éleveurs de lapins et que toute sa matière première vient de France. Tous ces entrepreneurs se sentent isolés dans notre système économique actuel. Si on ne prend pas rapidement la mesure du risque, dans dix ans ces savoir-faire se seront peu à peu perdus. Nous portons une lourde responsabilité collective en considérant que tout cela n'est pas de notre fait et nous dépasse. Seule la prise de conscience et l'initiative individuelles peuvent apporter aux décideurs politiques les éléments qui leur sont indispensables pour avancer. Il ne faut pas tout attendre de l'autre.

**Int. :** *Comment avez-vous organisé la recherche des matières premières que vous associez à la maille ?*

**C. C. :** Je suis quelqu'un de terrain et de très curieux. J'ai beaucoup voyagé et, pour sélectionner ces matières, il m'est arrivé d'aller en Sibérie pour les fourrures, en Inde pour trouver les meilleurs cachemires, etc. World Tricot était réputé pour être à la pointe de la recherche et les filateurs, italiens ou français, nous sollicitaient pour tester et améliorer leurs fils. Cette part d'innovation a toujours été très forte chez nous. Nous avons une responsable des achats mais toutes les femmes sont capables de vous dire la composition de telle ou telle fibre.

**Int. :** *L'expérience vous a montré qu'en travaillant uniquement en sous-traitance vous vous mettiez en péril. Désormais, quelle est la part relative de ce mode de travail face à votre propre marque ?*

**C. C. :** Aujourd'hui, nous sommes dépendantes à presque 100 % de la sous-traitance de grandes maisons, en particulier pour le linge d'hôtellerie, la maille, le cachemire, la soie et les accessoires. Je voudrais donc très rapidement reprendre la diffusion, notamment au Japon, aux Émirats et aux États-Unis, de notre marque Angèle Batist qui était en bonne voie et qui a été interrompue par nos déboires judiciaires, afin d'équilibrer notre dépendance face à nos donneurs d'ordres extérieurs.

**Int. :** *Avez-vous un magasin d'usine ?*

**C. C. :** Nous avons une boutique dans nos locaux, à Lure, celle que nous avons à Paris ayant dû être fermée. À Nancy, une boutique diffuse du Angèle Batist. Nous avons également un site de vente sur internet où nous proposons quelques-unes de nos réalisations en maille.

**Int. :** *Comment avez-vous trouvé les fonds nécessaires à votre redémarrage ?*

**C. C. :** L'association des Amis de World Tricot a joué un grand rôle avec notre célèbre robe rouge, que la presse et internet ont largement fait connaître. Cette robe a été faite grâce à une amie du Kosovo, Choukrane, qui a travaillé pour Thierry Mugler et qui est venue me voir, un jour d'été de 2011 où tout semblait perdu. Nous attendions le jugement de la cour d'appel, les ouvrières étaient au chômage technique et l'avis d'expulsion était fixé au 5 septembre suivant. Elle apportait avec elle un échantillon bleu, fait à l'aiguille. C'était beau, nouveau, et elle m'a suggéré d'en faire quelque chose. L'idée a fait son chemin et j'ai demandé à Ramila, notre modéliste patronnière d'origine serbe, de voir comment ou pourrait en faire une robe, très volée, très ample. Nous nous sommes mises d'accord sur la matière et nous avons choisi un fil rouge très fin. Réconciliant ainsi Kosovo et Serbie, Ramila a fait le patron et Choukrane, nullement découragée par l'ampleur de la tâche, s'est discrètement mise au travail avec une dizaine de femmes. Elles ne m'ont rien demandé bien que cette réalisation leur ait coûté collectivement plus de six mille heures de travail. Dans leur esprit, cette robe allait sans doute m'obliger à reprendre les rênes. Leur première idée a été de la mettre aux enchères pour recueillir des fonds mais nous n'étions pas très à l'aise avec internet. Toutefois, en retour d'une large diffusion dans la presse spécialisée, nous avons eu plus de sept cents lettres accompagnées de chèques plus ou moins conséquents, ce qui a constitué un premier apport de trésorerie d'environ 15 000 euros et nous a permis de payer nos charges lors du redémarrage.

### **Qui est Carmen ?**

**Int. :** *Vous dites que, fille d'immigrés, vous n'avez plus voulu voir se poser sur vous ce regard humiliant. Cela a dû être un moteur puissant pour vous qui, sans y avoir été prédestinée, avez parcouru tout l'itinéraire initiatique d'un chef d'entreprise, y compris jusqu'au licenciement de proches. Mais comment redonner, en France, cette rage, indispensable, qui est le déterminant de tout véritable créateur d'entreprise ?*

**C. C. :** Pouvoir se réaliser soi-même, dans un travail qui ne soit pas subi mais qui permette de se sentir libre, sans soumission à quiconque et dans des rapports d'égal à égal : voilà ce qui a permis à ces femmes de se tenir debout. Elles ne m'ont jamais fait de cadeau, mais elles ont contribué à ce que je sois ce que je suis pour avancer ensemble. Les associations ont également permis à ces femmes d'être actrices de leur vie, grâce notamment à la contraception ou en leur faisant passer le permis de conduire et, dans presque toutes ces familles, les enfants ont fait de bonnes études. Toutes ces femmes se sont vraiment senties valorisées.

Dans cette entreprise, la fraternité est très forte sans pour autant entraver la liberté de chacune. Ce brassage de populations immigrées ou de réfugiées politiques issues d'ethnies parfois ennemies, ayant toutes vécu des moments très difficiles, nous a contraintes à gérer ces différences culturelles et religieuses, avec de l'humour autant que possible, pour rapidement prendre de la distance face à ces problèmes et ne pas rentrer dans ce qui aurait pu devenir des tensions difficiles à vivre.

**Int. :** *Qui êtes-vous pour toutes ces femmes ?*

**C. C. :** Je suis Carmen, l'une d'entre elles. Bien sûr, j'ai reçu des récompenses, cela fait partie du jeu. Mais quand j'ai été décorée de la Légion d'honneur, j'ai pensé à mon père, qui avait été prisonnier en Sibérie et à tous ces gens qui avaient souffert comme lui. Je me suis alors dit que je la recevais en leur nom, à toutes et tous. J'ai un caractère un peu raide et je n'ai jamais eu peur de dire ma façon de voir, quand bien même elle irait en l'encontre de l'opinion de certains. C'est dans la confrontation que l'on avance et, au fil de toute cette aventure, j'ai eu la très grande chance de faire de très belles rencontres.

Présentation de l'oratrice :

Carmen Colle : fondatrice de World Tricot, elle a travaillé pour plus d'une cinquantaine de maisons de haute couture françaises et étrangères.

Diffusion juillet 2013