

R É A L I T É S INDUSTRIELLES

NOVEMBRE 2013 • PRIX : 30 €

Les industries de l'art de vivre



UNE SÉRIE DES

**ANNALES
DES
MINES**

FONDÉES EN 1794

ISSN 1148.7941

ISBN 978-2-7472-2091-0



9 782747 221269

*Publiées avec le soutien
du ministère de l'Économie
et des Finances*

 **Editions
ESKA**



NOVEMBRE 2013 - 30,00 €

R É A L I T É S INDUSTRIELLES

ISSN 1148-7941

UNE SÉRIE DES
**ANNALES
DES
MINES**
FONDÉES EN 1794

Rédaction

120, rue de Bercy - Télédock 797
75572 Paris Cedex 12
Tél. : 01 53 18 52 68
Fax : 01 53 18 52 72
<http://www.annales.org>

Pierre Couveinhes, rédacteur en chef

Gérard Comby, secrétaire général

Martine Huet, assistante de la rédaction

Marcel Charbonnier, correcteur

Comité de rédaction de la série
« Réalités industrielles » :

Grégoire Postel-Vinay, président

Serge Catoire

Pierre Couveinhes

Jean-Pierre Dardayrol

Michel Matheu

Françoise Roure

Bruno Sauvalle

Rémi Steiner

Pierre Amouyel,

Christian Stoffaes

Claude Trink

Maquette conçue par

Tribord Amure

Iconographe

Christine de Coninck

Fabrication :

Marise Urbano - AGPA Editions

4, rue Camélinat

42000 Saint-Étienne

Tél. : 04 77 43 26 70

Fax : 04 77 41 85 04

e-mail : agpaedit@wanadoo.fr

Abonnements et ventes

Editions ESKA

12, rue du Quatre-Septembre

75002 Paris

Tél. : 01 42 86 55 65

Fax : 01 42 60 45 35

<http://www.eska.fr>

Directeur de la publication :

Serge Kebabtchiff

Editions ESKA SA

au capital de 40 000 €

Immatriculée au RC Paris

325 600 751 000 26

**Un bulletin d'abonnement est encarté
dans ce numéro page 108**

Vente au numéro par correspondance
et disponible dans les librairies suivantes :
Presses Universitaires de France - PARIS ;
Guillaume - ROUEN ; Petit - LIMOGES ;
Marque-page - LE CREUSOT ;
Privat, Rive-gauche - PERPIGNAN ;
Transparence Ginestet - ALBI ;
Forum - RENNES ;
Mollat, Italique - BORDEAUX.

Publicité

J.-C. Michalon

directeur de la publicité

Espace Conseil et Communication

2, rue Pierre de Ronsard

78200 Mantes-la-Jolie

Tél. : 01 30 33 93 57

Fax : 01 30 33 93 58

Table des annonceurs

Annales des Mines : 2^e et 3^e de couverture

CONEXPO CON/AGG 2014 : 4^e de couverture

Illustration de couverture :

Distillerie à Grasse, capitale mondiale

de la parfumerie : Traitement de roses Centifolia.

Photo © Emmanuel Valentin/HOA-QUI.

S o m m a i r e

LES INDUSTRIES DE L'ART DE VIVRE

3 Avant-propos
Arnaud Montebourg

5 Introduction
Thomas Paris

Un enjeu pour la France

10 L'art de vivre à la française : délocalisation, ou disparition ?
Patrick Thomas

14 Le Comité Stratégique de Filière (CSF) des industries de la Mode et du Luxe
Benjamin Leperchey

20 Les raisons de la réussite du Guide Michelin au Japon
Gwendal Poullennec

26 Le tourisme en France : une mine d'or à l'abandon
Julien Barnu

L'art de vivre par ses acteurs

31 Un métier de l'art de vivre : le parfumeur
Jean-Claude Ellena

37 Les deux mondes du vin
Éric Goettelmann

42 Jazz en cuisine
Alain Passard

48 Les métiers d'art, les réalités économiques d'un secteur méconnu
Anne Jourdain





Les dynamiques des industries de l'art de vivre

- 55 **Le luxe « à la française », un marché porteur, ou une stratégie originale et dominante ?**
Vincent Bastien
- 62 **L'économie de la mode**
Dominique Jacomet et Pascal Morand
- 69 **Le *design* apporte de l'art de vivre à tous les objets de notre vie quotidienne**
Anne-Marie Boutin
- 76 **Le style, moteur du positionnement de PSA Peugeot-Citroën**
Jean-Pierre Ploué
- 82 **Industries de l'art de vivre et création d'emplois**
Jean-Luc Déchery

HORS DOSSIER

- 88 **L'impression tridimensionnelle, une technologie clé pour les usines du futur ?**
Arthur Guillouzouic-Le Corff
- 98 **Biographies des auteurs**
- 101 **Résumés étrangers**



Avant-propos

Arnaud MONTEBOURG

« **F**rance, mère des arts, des armes et des lois », chantait Joachim du Bellay dans un de ses sonnets. Mère des arts assurément, et cet art de vivre est un des atouts que le monde reconnaît volontiers à notre pays. Façon d'être ? Certes ! Mais aussi, et surtout, le produit longuement élaboré de savoir-faire, de métiers, d'industries, de *design*, un creuset où fusionnent mille talents. Et une source majeure de revenus et d'emplois pour notre pays, regroupant de près ou de loin les industries et services du luxe, le tourisme, la gastronomie, l'architecture, les métiers d'art, la créativité et l'inventivité, tout ce qui concourt à une qualité remarquable. Les auteurs de ce numéro des *Annales des Mines* esquissent un concept qui échappe à la statistique, mais qui est source à la fois de rayonnement pour le pays, de bien-être pour ses citoyens, de prospérité et d'amélioration de son commerce extérieur, et également d'emplois. Ils en tracent les voies d'avenir.

Les premiers acteurs sont bien sûr des entreprises, mais aussi des artistes, dont ce numéro présente la contribution inestimable. Quel rôle doit donc jouer l'État en faveur de ces activités, qui associent industrie, services, artisanat et manifestations culturelles ? En fait-il trop, ou pas assez ? Remarquons d'abord que dans toutes les grandes civilisations, la puissance régaliennne a su encourager la créativité. Pour ne prendre que notre pays en exemple, Marie de Médicis, il y a quatre cents ans, soutenait celui qui allait devenir un des plus brillants joailliers, toujours fort actif, par l'acte suivant : « *Le Roi permet aux suppliants de porter du cristal taillé, quincaillerie et autre menue marchandise meslée entre ladite ville de Paris et ailleurs partout le Royaume, avec déffiance à toute personne de les y troubler* ».

Ainsi l'État protégeait-il le commerce en assurant la sécurité des commerçants – un sujet toujours d'actualité. Mais cette protection a changé de visage : connaissances et talents reposant pour beaucoup sur des actifs immatériels, leur valorisation est fondée de façon déterminante sur les droits des marques, des brevets, des dessins et modèles. L'État joue ainsi un rôle essentiel, par la diplomatie économique relative aux droits de propriété intellectuelle et par la répression des contrefaçons, sans lesquelles nos plus brillantes entreprises n'auraient acquis ni la taille ni la réputation dont elles bénéficient légitimement. C'est dans ce cadre que j'ai souhaité, avec mes collègues du gouvernement, que soit menée une action d'envergure en faveur de la « marque France ».

L'État exerce un autre rôle fondamental par les actions de formation, qu'il soutient financièrement, soit directement dans les universités, les écoles d'ingénieurs et les écoles



professionnelles, soit indirectement grâce aux établissements consulaires et à l'apprentissage, soit enfin, *via* des organismes tels que l'Institut National des Métiers d'Art qui a recensé à ce jour 1427 détenteurs d'un savoir-faire rare, contribuant ainsi à améliorer la visibilité de ces métiers et les formations qu'ils requièrent.

Conjointement avec les entreprises concernées, l'État assure un rôle fédérateur de la filière industrielle de la mode et du luxe, au sein du Comité stratégique présenté dans un article de ce numéro. Un rôle grâce auquel les défis majeurs qui se présentent pourront être relevés, et des stratégies de conquête menées à bien.

C'est le souhait que je forme, espérant que la lecture de ce numéro de *Réalités industrielles* apportera une vision plus complète des enjeux et des outils à tous ceux que ces métiers concernent ou pourraient concerner, et qui, face à la crise actuelle, veulent se tenir debout.





Introduction

Thomas PARIS*

Les industries de l'art de vivre

La dimension structurelle de la crise que nous traversons a conduit la France à s'engager dans ce que l'on pourrait qualifier d'introspection prospective, qui consiste, dans l'invention de son avenir, à s'interroger sur ses atouts. Qu'il s'agisse du redressement productif ou d'investissements d'avenir, les grands choix qui sont faits aujourd'hui incorporent un regard sur le passé, qu'il porte sur la méthode ou sur le fond. La France construit un avenir qu'elle ancre dans son passé.

Parmi les atouts français, d'aucuns commencent à mettre en avant des secteurs souvent négligés lorsqu'il est question de politique nationale, que nous regroupons ici sous l'expression « les industries de l'art de vivre ». L'étude Nation Goodwill Observer place la France au premier rang mondial en termes d'image pour la création culturelle et artistique. Le rapport Gallois fait état du luxe et du tourisme parmi les pôles d'excellence français ; Nicolas Baverez et Jean-Louis Beffa tiennent des propos voisins dans des ouvrages récents. Le ministère de la Culture et de la Communication et le ministère du Redressement productif ont confié une mission à Alain Cadix en affirmant que « le gouvernement souhaite accompagner le développement des industries créatives et du *design* en particulier, car il est un facteur d'innovation et de croissance des entreprises, tout en contribuant à la qualité du cadre de vie des Français ».

DES VOIX TIMIDES POUR DES SECTEURS MÉCONNUS

Mais ces voix restent timides et dispersées. Car d'autres considèrent ces secteurs - le parfum, la mode, la grande cuisine, le tourisme... -, comme étant tournés vers le passé, appelés à rester confidentiels, voire même relevant de la futilité, dans une guerre économique qui, elle, est toujours plus acharnée. Dans le futur imaginé par l'écrivain H.G. Wells, l'art de vivre était l'apanage des Eloïs, peuple décadent assujéti au peuple industriel des Morlocks...

* PREG-CRG, École Polytechnique.





Industries de l'art de vivre ? Et demain les Italiens parleront de stratégie de la *dolce vita*, ironiseront les sceptiques ! Nous assumons l'oxymore, et nous nous en expliquerons plus loin. Avant cela, définissons ces industries. Leur périmètre n'est pas très précis. Nous avons évoqué la cuisine, la mode, le parfum. Nous pouvons y inclure le vin, les métiers d'art, le *design* : autant de secteurs liés à l'art de vivre, c'est-à-dire qui ajoutent un supplément d'âme à des activités quotidiennes, comme se vêtir ou se nourrir. L'art de vivre a à voir avec le luxe, même s'il n'est pas le luxe : il est un luxe. L'art de vivre a à voir avec la création et la créativité, avec la mode et avec le *design*, même s'il n'est pas la mode ni le *design*. L'art de vivre implique la mise en valeur d'un patrimoine, mais il n'est pas le patrimoine.

Le déficit d'intérêt pour ces secteurs a plusieurs explications.

La première tient à leur faible visibilité. Ils sont constitués de petites unités, petites maisons rattachées à de grands groupes, ou microstructures indépendantes. Considérés individuellement, ils restent à une échelle trop petite par rapport au niveau d'action du politique. Une grosse usine est plus visible, et les trois mille pertes d'emplois auxquels conduira la fermeture d'un site industriel feront toujours plus de bruit que les 15 000 subies par l'artisanat d'art en neuf ans (1).

La deuxième explication est la singularité. Par nature, les métiers de l'art de vivre reposent en effet sur la mise en avant de singularités. Chaque entreprise est spécifique, la différenciation est la règle et la bureaucratie a du mal à se saisir de cette variété.

La troisième est liée à la réputation d'exotisme qui s'attache à ces secteurs, où le talent individuel a toute son importance, et qui échapperaient, de ce fait, à toute prise.

Enfin, comme nous l'avons déjà évoqué, ils sont parfois considérés comme des secteurs du passé, synonymes de futilité ou d'élitisme, voire de décadence.

Or, la réalité des industries de l'art de vivre est qu'il s'agit avant tout d'industries, avec tout ce que cela signifie. Elles impliquent une dimension de production, certes portée par de petites entités ; elles mobilisent des *process* extrêmement précis ; elles mettent en jeu une exigence de qualité... En outre, elles articulent étroitement cette logique de production avec une activité, la création, qui a à voir avec l'innovation. Différence notable par rapport à d'autres industries, ce sont des activités de main-d'œuvre. S'agissant d'emplois, l'on ne saurait s'en plaindre, d'autant que cela n'empêche nullement ces industries d'être parfois très rentables. À l'heure où les modèles allemand et américain montrent toute l'importance des PME et de l'entrepreneuriat pour le dynamisme d'une économie, l'art de vivre a tout pour plaire !

(1) Source : UNMA, d'après données DCASPL et DGCIS (janvier 2011).





UNE FORCE FRANÇAISE

Les industries de l'art de vivre constituent une force française. L'artisanat d'art, le luxe, le parfum, le vin, la grande cuisine, le tourisme... sont autant de secteurs dans lesquels la France est le ou l'un des pays leaders, dans lesquels son image est forte et qui constituent des secteurs d'avenir, en témoigne la santé insolente des grandes entreprises du luxe, notamment dans les pays en fort développement. Ils ne sont pas cantonnés à un segment de population : l'art de vivre s'exprime dans le luxe, mais aussi dans le *design*, qui apporte un supplément d'âme à des produits ou des services du quotidien de chacun.

S'intéresser aujourd'hui à ces secteurs participe de l'effort d'introspection nécessaire à l'invention de notre avenir. Le rapport qu'entretient avec eux la puissance publique a longtemps été ambigu, et leurs acteurs (nous en aurons confirmation dans ce numéro de *Réalités Industrielles*), tour à tour, déplorent ou constatent l'insuffisance à leurs yeux de l'engagement public, l'appellent de leurs vœux ou le refusent. L'État se préoccupe-t-il assez des industries de l'art de vivre ? Doit-il s'en occuper ou, au contraire, surtout ne pas s'en mêler ? Si la question est de celles auxquelles ce numéro des *Annales des Mines* tentera d'apporter des réponses, les réflexions autour de la marque France mettent aujourd'hui en évidence la nécessité de fédérer les énergies dès lors qu'il est question de promouvoir l'image de notre pays. Ces industries y contribuent, et en bénéficient en retour.

L'art de vivre est une valeur sûre, et la marque France y est forte. Cela justifie que l'on s'intéresse à ces industries dans l'idée de mieux comprendre leurs atouts, leur réalité, leurs spécificités et leurs logiques. Pour arriver à la compréhension la plus fine des industries de l'art de vivre, ce numéro donne la parole aux acteurs qui en sont au cœur, artisans d'un côté et dirigeants de l'autre, aux analystes qui en observent l'évolution en prenant de la hauteur, et aux acteurs publics qui en suivent les tendances dans une perspective macroscopique.

La première partie de ce numéro interroge les enjeux pour la France des industries de l'art de vivre. Elle est ouverte par Patrick Thomas, qui préside aux destinées d'Hermès, l'une des marques les plus emblématiques de ces secteurs. Il rappelle le poids de l'art de vivre à la française dans l'économie française et met en évidence le danger de la délocalisation.

Benjamin Leperchey dresse ensuite un panorama statistique de ces secteurs, et présente les six axes de travail mis en place par le Comité stratégique de la filière des industries de la mode et du luxe pour les renforcer.

Les deux derniers articles de cette partie montrent le rôle que joue la marque France *urbi et orbi*. Gwendal Poullennec décrit l'extraordinaire accueil reçu au Japon par le Guide Michelin, un succès qui montre le rôle d'ambassadeur que joue l'art de vivre à la française dans le monde. Paradoxalement, alors que la France reste la première destination au monde pour le tourisme, Julien Barnu insiste sur l'enjeu qu'il y a à ne pas délais-





ser ce secteur, qu'il considère comme une mine d'or mal exploitée pour des raisons culturelles.

DISTINCTION, DIVERSITÉ, CRÉATION

La deuxième partie de ce numéro de *Réalités Industrielles* donne la parole aux acteurs de l'art de vivre à la française afin de donner à voir leurs métiers, leurs modes de fonctionnement et leurs spécificités.

Jean-Claude Ellena, parfumeur exclusif d'Hermès, présente la réalité de son activité, qui repose avant tout sur la distinction, la diversité, la création. Ces logiques sont constitutives des métiers de l'art de vivre, lesquels sont « une réponse à l'uniformisation des goûts ». Il montre comment Hermès Parfums a réussi à concilier ces logiques avec le développement de son activité : son chiffre d'affaires a été multiplié par quatre en dix ans, et le nombre de ses emplois a crû de 70 %.

Comme Jean-Claude Ellena, Éric Goetzelmann souligne l'enjeu qu'il y a à ce que les logiques de la finance ou du *marketing* ne détruisent pas la diversité du vin. Sommelier exécutif de la maison Loiseau, en Bourgogne, il parcourt la France et explore l'inépuisable richesse des vins que l'on y produit. Dans sa contribution, il montre comment s'opère l'articulation entre la singularité de chaque cru, et les différents systèmes qui permettent de les rendre lisibles pour le consommateur. Le tableau qu'il dessine témoigne de la fragilité de la cohabitation entre les deux mondes du vin.

Le chef Alain Passard a fait le choix de l'artisanat. La manière dont il conçoit l'art culinaire n'est pas, pour lui, compatible avec un développement mal pensé. Son choix de l'intégration verticale et son refus de la diversification horizontale s'inscrivent dans une volonté de valoriser la diversité des légumes. L'art de vivre qu'il défend en promouvant les légumes est indissociable d'un art de travailler.

Enfin, Anne Jourdain propose un panorama des métiers d'art, secteur d'une grande diversité par ses métiers, ses parcours et ses modèles économiques, constitué de TPE et de PME, les unes travaillant comme sous-traitantes de grandes marques du luxe, d'autres écoulant en direct leurs produits, mais toutes se retrouvant dans l'exploitation de savoir-faire artisanaux.

La troisième partie de ce numéro porte sur les dynamiques des industries de l'art de vivre. Elle met en exergue trois approches, pouvant faire office de stratégies, qui mettent en avant le luxe (Vincent Bastien), la mode (Dominique Jacomet et Pascal Morand) et le *design* (Anne-Marie Boutin). Si elles renvoient parfois à des secteurs, ces trois approches permettent de comprendre les diverses manières dont les entreprises ont la possibilité d'exploiter l'art de vivre à la française. Cela peut être en mettant en œuvre une stratégie du luxe, qui fonctionne selon des règles très spécifiques, en faisant un bon usage de la mode, ou en incorporant, grâce au *design*, l'art de vivre à la française dans la vie de tous les jours.





L'article de Jean-Pierre Ploué, directeur du style du groupe PSA Peugeot-Citroën, illustre comment le *design* et l'art de vivre à la française peuvent nourrir les stratégies d'entreprises industrielles.

Ce numéro se termine par une contribution de Jean-Luc Déchery, PDG de Camille Fournet, une PME de la maroquinerie devenue en quelques années fournisseur des plus grandes marques d'horlogerie. Il fait des valeurs sur lesquelles il a misé – la durée, l'excellence des produits et des services, et un effort d'internationalisation – les clés du succès des entreprises de l'art de vivre. La France compte quelques entreprises qui pourraient suivre la même trajectoire. Mais, constate Jean-Luc Déchery, « notre économie manque, ici comme ailleurs, de bataillons de fortes PME de croissance ».

VOIE DE LA FRANCE, VOIX DE LA FRANCE...

Derrière la variété des secteurs qui y sont évoqués, il ressortira de la lecture de ce numéro une communauté de caractéristiques et d'enjeux. L'oxymoron « industries de l'art de vivre » renvoie à une dualité prégnante dans ce numéro, qui met aux prises des notions très concrètes comme l'export, la création d'emplois, la balance commerciale, la croissance, l'image de marque, avec d'autres notions plus difficiles à cerner, mais fondamentales : âme, authenticité, patrimoine, excellence, créativité, unicité, désir, bien-vivre.

Derrière les enjeux économiques, qui semblent ne pas faire question, c'est un état d'esprit, une philosophie qu'il s'agit de préserver dans la marche de ces secteurs.

L'art de vivre à la française est aussi un sens. Le caractère général de la crise actuelle fait que ce sens peut aussi offrir une réponse. L'art de vivre peut être la voie de la France, la voix de la France.



L'art de vivre à la française : délocalisation, ou disparition ?

L'art de vivre à la française est un concept clair dans beaucoup d'esprits, et pourtant il est difficile à cerner objectivement.

Composé de matériel et d'immatériel, il s'exporte avec succès jusqu'à peser aujourd'hui dans la balance commerciale de la France.

En revanche, les expériences de délocalisation ont souvent été des échecs. Peut-on séparer le produit de son âme sans qu'il la perde ?

N'y a-t-il pas un plus grand danger encore, qui menace notre art de vivre à la française ?

Par Patrick THOMAS*

Les activités industrielles et artisanales qui fédèrent ce que l'on appelle l'art de vivre à la française vont bien. Très bien même. C'est peut-être, entre autres raisons, parce que l'État ne s'en occupe pas. À l'heure du tout politique, l'art de vivre ne semble pas ou pas encore intéresser le politique.

De plus, ces activités vont bien, en France. Elles y sont restées présentes dans une large proportion, au point de devenir progressivement un véritable secteur économique, un des seuls secteurs créateurs d'emplois sur le territoire national. Au moment où notre industrie se délocalise massivement, l'art de vivre et les industries qui le caractérisent sont restés très français. Pourquoi ? Et peut-on imaginer que lesdites entreprises se délocalisent un jour ?

Quand on parle d'art de vivre à la française, on évoque un patrimoine qui va du canotier de Maurice Chevalier aux grandes marques de luxe (récentes, à l'échelle de l'histoire), en passant par le champagne, la baguette de pain, les films d'Alain Resnais, les livres de Pagnol ou encore l'élégance parisienne. L'art de vivre à la française est un concept trop vaste pour que l'on puisse le définir, mais ses composantes sont souvent bien simples : qualité des produits et sophistication des savoir-faire, mise en scène, légèreté, humour (une qualité que nous, les Français, sommes les seuls à nous reconnaître...), mouvement, harmonie, élégance, style... Cet art, nous aimons le vivre, mais nous peinons à le définir.

Quand on parle de délocalisation, on évoque le transfert à l'étranger de la conception, de la mise au point et de la fabrication de produits ou de services. Ce transfert peut résulter de la pression sur les prix de revient, du manque de capacités de production, d'ar-

* Président-directeur général d'Hermès International.



bitrages fiscaux ou encore de la présence en un lieu donné de savoir-faire spécifiques (par exemple, l'industrie horlogère en Suisse). La délocalisation est un des thèmes les plus controversés économiquement et socialement depuis près de cinquante ans, car elle est moralement et financièrement discutable, non seulement pour le pays qui délocalise, mais aussi pour celui vers lequel on délocalise. Mais elle a certainement sauvé beaucoup d'entreprises, tout en contribuant à une élévation du niveau des salaires dans les pays récepteurs, et c'est là son aspect vertueux.

DES PRODUITS NON DÉLOCALISABLES MAIS EXPORTABLES

Toute une partie de ce qui constitue le patrimoine de l'art de vivre est naturellement et géographiquement ancrée dans le territoire national : si le cognac est un symbole de la qualité française, il n'est pas délocalisable pour des raisons techniques évidentes, mais aussi pour des raisons juridiques (ne serait-ce que l'appellation). Cela vaut également pour le champagne qui, sous ce nom, ne peut provenir que de la région de Champagne. Et pourtant, certains pays du monde produisent des vins mousseux capables de tromper plus d'un palais averti.

Le cognac et le champagne sont des produits : leurs noms et leurs régions de production sont protégés. Les Français les ont donc rendus indélocalisables, mais la tentation financière est forte de rentabiliser la franchise d'origine en commercialisant des vins sous des appellations ou marques identiques ou apparentées, telles que « Domaine Chandon » en Argentine, « Taittinger » et « Roederer » en Californie, ou « Mumm » en Allemagne.

DES PRODUITS ET DES SERVICES DÉLOCALISABLES ET EXPORTABLES

Pourtant, à l'inverse des alcools, quelques symboles forts de notre art de vivre fleurissent dans de grandes capitales du monde, et parfois même dans des villes plus petites : qui n'a pas été surpris en découvrant à Shanghai la crêperie bretonne fièrement dénommée « O Délice », ou le bar à vins lancé par un Aixois à Lijiang (une ville encore bien peu connue en France !) ? Ou encore ces attirants magasins de L'Occitane, qui diffusent les arômes de la Provence dans tous les quartiers où ils sont implantés ? Et nous n'avons là que quelques exemples d'une pratique qui réussit en général assez bien économiquement et qui semble gagner en intensité, parce qu'elle s'efforce de



© Sylvain Grandadam/HOA-QUI

« Si le cognac est un symbole de la qualité française, il n'est pas délocalisable ». Échantillons de vieux cognac en bouteilles, Château de Cognac, novembre 2011.



conjuguer la fourniture d'un bien typiquement français avec un service ou une atmosphère bien particuliers : le bien-vivre français.

LES SAVOIR-FAIRE

Si certains produits sont difficiles à délocaliser alors que certains services le sont plus facilement, qu'en est-il des savoir-faire que nous considérons comme très français ?

Prenons les produits de luxe. La France occupe dans ce secteur une position de leader, même si l'Italie nous talonne, suivie, mais de loin, par les États-Unis et le Japon. Les matières, les savoir-faire et les compétences qui conditionnent la performance de nos entreprises de luxe sont très souvent enracinés dans les régions et les territoires où ils ont été développés : c'est le cas de la cristallerie, du textile, de la parfumerie, de l'horlogerie, de la joaillerie... Les artisans, les fournisseurs, les laboratoires de recherche résident autour des centres industriels et artisanaux. Les quelques expériences de délocalisation menées dans ces métiers, par exemple dans le textile, ont eu des conséquences catastrophiques sur les tissus industriels, entraînant leur disparition beaucoup plus rapidement que les auteurs de ces délocalisations ne l'avaient imaginé.

Globalement, pour ce qui concerne son outil de production, l'industrie du luxe a jusqu'à ce jour plutôt bien résisté à la tentation de la délocalisation.

Elle a eu pour cela de bonnes raisons.

La première tient au fait que son premier facteur de compétitivité est non pas l'abaissement de ses prix de revient, mais la valeur et l'exclusivité des objets produits. Le client d'une maison de luxe n'achète pas par raison, il achète par désir. Plus que réduire ses coûts, l'industrie du luxe doit investir dans la désirabilité des objets, et donc dans leur valeur.

D'où l'importance de la créativité et de l'innovation, qui sont toutes deux centrales dans le *business model* du luxe. Les clients ne visitent pas les magasins de luxe pour s'enquérir de la qualité des objets : ils la considèrent comme acquise, cautionnée qu'elle est par la marque. Ils visitent les magasins pour découvrir les nouveautés. Or, la capacité à créer et à innover est très souvent inspirée ou conditionnée par l'environnement géographique et culturel proche. Et c'est peut-être bien là que se trouve le véritable obstacle à la délocalisation de l'art de vivre à la française : c'est que celui-ci n'est pas fait des seules matières, produits ou savoir-faire qui le font aimer. Il est souvent le fruit d'une histoire, de l'évolution des cultures, du foisonnement créatif qui a pris racine autour de lui et grâce à lui. Une maison de mode, d'accessoires ou de grande cuisine, c'est beaucoup plus que des produits et des



© Timothy O'Rourke/SINOPIX-REA

« Dans le monde entier, les attirants magasins de L'Occitane, diffusent les arômes de la Provence dans tous les quartiers où ils sont implantés ». Magasin de cosmétiques L'Occitane à Hong Kong.



savoir-faire, c'est en général l'aboutissement ou, plus exactement, la métamorphose d'un patrimoine propre à un groupe d'hommes et de femmes : patrimoine éthique et culturel, gastronomique, créatif, ou un ensemble de tout cela. La délocalisation a alors ceci de pervers que, bien au-delà d'une décision économique, elle se traduit bien vite par l'appauvrissement et parfois la disparition de l'activité et de son environnement : production des matières premières, formation aux savoir-faire, écoles, studios... Le phénomène se vérifie d'ailleurs pour d'autres industries, ce qui explique l'amorce d'un mouvement de relocalisation de la production vers des pays à coûts de main-d'œuvre élevés, car les entreprises en ont besoin pour nourrir recherche et innovation.

L'EFFET MIROIR

Et puis il y a l'effet « miroir » : au-delà du produit ou du service, le client de l'art de vivre (le consommateur d'art de vivre !) cherche souvent, consciemment ou inconsciemment, à exprimer son identité, sa culture ou sa position sociale : en résumé, sa singularité. C'est cet effet miroir qui est à l'origine du risque de banalisation propre à l'industrie du luxe, la diffusion en masse de l'objet ou du service affaiblissant sa désirabilité. Cette quête d'affirmation a des implications sur la création et sur la mise sur le marché, mais aussi des implications d'ordre économique. Elle interdit la délocalisation de l'âme de notre art de vivre, de sa conception et de sa mise au point, car dès lors que celui-ci serait délocalisé, il perdrait un attribut déterminant dans la naissance du désir qu'il suscite : l'aura de la France. En se délocalisant, l'art de vivre à la française se condamnerait lui-même : il perdrait son rôle de catalyseur de la créativité, de l'innovation ou, plus généralement, de la connaissance.

LE CONTRE-EXEMPLE, LA GRANDE CUISINE

À l'encontre de ce que nous venons de dire, il semble que la cuisine se délocalise aisément. Il n'est presque aucune grande ville au monde où vous ne pouvez trouver un (bon) restaurant italien. Deux explications à cela : d'abord, la diffusion de la cuisine italienne a souvent accompagné l'émigration italienne, comme c'est le cas aux États-Unis ; ensuite, la cuisine italienne hors d'Italie est souvent (mais pas toujours) élaborée par un chef italien, ce qui constitue une délocalisation commerciale (un peu à l'image des magasins des maisons de luxe répartis sur toute la planète), mais pas une délocalisation de l'âme. L'argument vaut également, quoiqu'à une moindre échelle, pour la cuisine française. Que déduire de tout cela ?

– Certains produits et savoir-faire de notre art de vivre semblent délocalisables, ce qui s'est d'ailleurs déjà fait. Tristement (mais fréquemment), ces délocalisations visent un abaissement des coûts. La démarche traduit le plus souvent une faiblesse créative, une faiblesse du style ou la recherche d'une maximisation du profit à court terme, alors qu'il n'existe dans nos industries de vraie vision qu'à long terme. Une entreprise, grande ou petite, qui s'apprête à délocaliser doit se poser la seule vraie question qui vaille avant de prendre sa décision : s'il ne lui reste plus que la compétitivité par les coûts comme avantage concurrentiel, elle va probablement vers son déclin.

– L'art de vivre à la française se définit plus par son contenu immatériel que par son contenu matériel. Pour reprendre l'exemple de la cuisine, on peut trouver au Japon les matières premières qui permettront d'élaborer une recette française raffinée, mais on aura auparavant appris à cuisiner en France, ou auprès d'un chef français. Le poids de l'argument s'accroît avec la sophistication du produit ou du service : on imaginerait mal les grandes maisons de luxe françaises transférer leurs centres créatifs à l'étranger. L'auteur de ces lignes a même vécu la « relocalisation » de ses équipes créatives de la banlieue parisienne vers le centre de Paris, parce que l'inspiration créative venait à manquer... Ce n'était peut-être pas, cependant, la seule raison ! Les spécificités culturelles de nos créations sont telles que les ignorer reviendrait à appauvrir, voire à tuer nos entreprises. Ce que l'on appelle en anglais la *cross-fertilisation* entre l'entreprise et son univers proche (fournisseurs, créateurs, laboratoires et unités de recherche, bureaux de style, agences de communication...) est si prégnant que c'est bien souvent au sein de cet univers que se trouve le véritable savoir-faire. Étonnamment, l'âme des objets voyage moins bien que les objets eux-mêmes. Et la façon la plus rapide de tuer une maison d'art de vivre, c'est de lui retirer son âme.

– Il n'y a pas de définition objective de l'art de vivre (notamment à la française), mais chacun de nous en a sa propre conception, plus ou moins matérielle et plus ou moins héritée de son éducation et de son caractère. Un tel vous parlera de grands crus, un autre de culture et le troisième de galanterie. Il n'y a pas de vérité de l'art de vivre, mais une approche qui, beaucoup plus qu'un savoir-faire, ressemble à un savoir-être. Le savoir-être fait partie de notre culture et il faut souhaiter que le règne de l'argent, du « bling-bling » et du luxe ostentatoire ne le fasse pas disparaître. Plus que d'être délocalisé, le plus grand risque qui pèse sur le « savoir-être français », c'est de disparaître.

L'art de vivre à la française est comme les étoiles de Rimbaud : une harmonie légère qui nous parle du bonheur de bien vivre ensemble dans le respect des différences, avec le style, l'élégance et l'humour qui sont autant de traits de notre civilisation. Ne pas délocaliser donc, même pour des raisons économiques !



Le Comité Stratégique de Filière (CSF) des industries de la Mode et du Luxe

Les industries du luxe (hors tourisme) emploient, en France, 170 000 personnes, pour un chiffre d'affaires de 43 milliards d'euros. Le secteur du luxe est donc stratégique pour la France de par le poids important et croissant qui est le sien dans l'économie.

Ce secteur fait donc logiquement l'objet d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics. Ainsi, à la suite des États généraux de l'Industrie (EGI), a été installé, en 2010, un Comité Stratégique de Filière (CSF) des industries de la Mode et du Luxe, qui a pour ambition d'élaborer en associant toutes les parties prenantes un plan d'action stratégique devant permettre de pérenniser la filière, de la renforcer et d'accroître ses performances à l'export.

Par **Benjamin LEPERCHEY***

LES SECTEURS DU LUXE REPRÉSENTENT AUJOURD'HUI UNE PART IMPORTANTE DE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE, APPORTANT UNE CONTRIBUTION REMARQUABLE À SA CROISSANCE

La mode et le luxe constituent des secteurs économiques majeurs pour l'économie française. Ils contribuent au rayonnement de l'image de la France dans le

monde, tout en ayant des effets d'entraînement bénéfiques sur d'autres activités, comme le tourisme et le commerce de détail.

En France, les activités du luxe recourent des secteurs assez différents : l'équipement de la personne (principalement l'habillement et les articles en cuir), les biens d'équipement de la maison (principalement les arts de la table), l'agroalimentaire (notamment les vins et spiritueux) et les services (notamment le tourisme – *NB : ce secteur lié au luxe ne sera pas traité ici puisqu'il est le sujet d'un autre article de ce numéro de Réalités industrielles, voir l'article de Julien Barnu, « Le tourisme en France : une mine d'or à l'abandon ».*)

L'industrie de la mode emploie en France environ 130 000 personnes, pour un chiffre d'affaires de 34 milliards d'euros. Elle allie le savoir-faire et la créa-

* Ingénieur des Mines, sous-directeur à la sous-direction de la Mode, du Luxe, des Biens de consommation et du *Design*, direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS), ministère du Redressement productif.



tivité à la qualité des produits qui sont à l'origine de son renom international. C'est un domaine où se côtoient des noms prestigieux de l'industrie haut de gamme et des entreprises industrielles dont les produits se situent sur différents segments de marché (des produits standard jusqu'au prêt-à-porter de luxe). Les trente plus grandes marques du secteur, regroupées dans la Fédération de la Couture, du Prêt-à-porter, des Couturiers et des Créateurs de mode, affichent un chiffre d'affaires cumulé de 15 milliards d'euros (dont 60 % en maroquinerie), dont 85 % réalisés à l'export. Elles emploient directement 16 500 personnes en France, auxquelles viennent s'ajouter celles employées par leurs sous-traitants.

Les arts de la table français s'exportent, quant à eux, à hauteur de 2,2 milliards d'euros. Là encore, des entreprises françaises sont connues internationalement : Bernardaud, Baccarat, Christofle, Puiforcat, Saint-Louis, etc.

Le secteur des vins et spiritueux français réalise un chiffre d'affaires de près de 10 milliards d'euros à l'export, et représente à lui seul près de 83 % de l'excédent de l'agroalimentaire français.

Au total, les industries du luxe (hors tourisme) emploient, en France, 170 000 personnes, pour un chiffre d'affaires de 43 milliards d'euros. Notre pays est le n°1 mondial de ce secteur, avec un taux de croissance élevé, une balance commerciale fortement excédentaire et des perspectives de développement importantes tant en France qu'à l'étranger. Ainsi, sur 270 marques de prestige recensées dans le monde, 130 sont françaises.

Plus globalement, le luxe est un ambassadeur de la France à l'étranger : si les grandes maisons françaises profitent de l'aura de la France pour « nourrir » leurs marques, la réciproque est indéniablement vraie.

Ainsi, les entreprises du secteur du luxe sont stratégiques pour la France, d'une part, par leur poids important et croissant dans l'économie, notamment dans l'industrie, et, d'autre part, en raison des bénéfices immatériels qu'elles procurent.

Le secteur fait donc logiquement l'objet d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics. Ainsi, à la suite des États généraux de l'Industrie (EGI), en 2010, le gouvernement alors en place a décidé de constituer un Comité Stratégique de Filière (CSF) des



© CHINAPHOTOPRESS/MAXPPP

« Plus globalement, le luxe est un ambassadeur de la France à l'étranger : si les grandes maisons françaises profitent de l'aura de la France pour « nourrir » leurs marques, la réciproque est indéniablement vraie ». Le stand Louis Vuitton dans le pavillon de la France à l'Exposition universelle de Shanghai (Chine) en mai 2010.



industries de la Mode et du Luxe, au même niveau que d'autres CSF plus attendus, comme ceux de la filière nucléaire ou de l'automobile (1). Les vins et spiritueux sont, quant à eux, suivis par le CSF Industries agroalimentaires.

Le Comité Stratégique de Filière des industries de la Mode et du Luxe a ainsi été installé le 14 mars 2011 par le ministre chargé de l'Industrie. Progressivement, ce CSF s'est enrichi, pour finir par rassembler aujourd'hui une soixantaine de personnes : les représentants des fédérations professionnelles (textile, prêt-à-porter, couture, maroquinerie, chaussures, bijouterie, horlogerie, lunetterie...), des donneurs d'ordres (Balenciaga, Dior, Chanel, Hermès, Vuitton...), des sous-traitants, les dirigeants des Centres techniques industriels (CTI) et des Comités professionnels de développement économique (CPDE), les élus représentant les personnels, les écoles de mode, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, et des administrations et organismes publics (outre le ministère chargé de l'Industrie, y participent le Commissariat général à l'Investissement, la Banque publique d'Investissement, le Fonds stratégique d'Investissement, la Délégation à l'Intelligence économique, la Délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle, le ministère de la Culture et de la Communication et le ministère de l'Éducation nationale).

EN DÉPIT D'UN SAVOIR-FAIRE HISTORIQUE PARFOIS UNIQUE AU MONDE, LES INDUSTRIES FRANÇAISES DE LA MODE ET DU LUXE SONT SOUMISES À UNE CONCURRENCE ACCRUE, QUI EXIGENT D'ELLES DE SE MOBILISER PLEINEMENT SUR DIFFÉRENTS FRONTS

L'ensemble des acteurs français de la mode et du luxe bénéficient d'une position privilégiée du fait de facteurs favorables et d'un environnement positif : l'image de Paris capitale de la mode, le *leadership* établi des marques de luxe, leurs performances économiques et leur résistance à la crise, l'image du « Made in France » à l'export et, enfin, des savoir-faire industriels et artisanaux d'exception.

Mais à côté de ces atouts, il existe aussi certains points faibles : fragilité, voire disparition de certains maillons de la chaîne de production (filatures, machines-outils, imprimeurs...), une pyramide des âges vieillissante au sein des entreprises industrielles (impliquant un risque de disparition des savoir-faire), des capacités

(1) Au total, 12 CSF correspondant chacun à une filière industrielle stratégique ont été installés en 2011 par le ministre en charge de l'Industrie, dans la continuité des États généraux de l'Industrie et sous le pilotage de la Conférence nationale de l'Industrie. Les CSF ont été reconduits dans leur mission par le ministre du Redressement productif. Par ailleurs, la Conférence nationale de l'Industrie a été érigée en Conseil national de l'Industrie.

d'investissements réduites pour la filière industrielle, la forte dépendance de la filière vis-à-vis d'un nombre limité de donneurs d'ordres, des coûts de production importants liés à la forte part de main-d'œuvre dans les coûts des entreprises sous-traitantes, etc.

Le Comité de filière a identifié six axes de travail pour établir un plan d'action stratégique devant permettre de pérenniser la filière, de la renforcer et d'accroître ses performances à l'export. Il convient de :

- **préserver les savoir-faire** : la présence sur le territoire français de l'ensemble des maillons de la chaîne de production est un point essentiel pour constituer une offre industrielle crédible et viable. Certains savoir-faire rares, concentrés dans de très petites entreprises, sont aujourd'hui menacés ;

- **fluidifier la sous-traitance** : comme beaucoup de grandes maisons de luxe se concentrent sur la création et la commercialisation, et sous-traitent tout ou partie de la fabrication, il est essentiel pour assurer la pérennité de la filière que les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants soient constructives, durables et bénéfiques pour les deux parties ;

- **encourager l'émergence de nouvelles marques** : dans la durée, les marques sont freinées, d'un côté, par la saturation du marché et, d'un autre, par l'usure du temps. Il est donc essentiel que de nouvelles marques émergent régulièrement pour garantir la croissance future du secteur ;

- **enfin, valoriser le « Fabriqué en France »** : bien que les clients, notamment internationaux, achètent davantage du *Made by* que du *Made in*, l'origine des produits est un facteur important de la crédibilité des marques, sur ce point la France jouit d'une excellente réputation.

D'autres points, plus techniques, ont également fait l'objet de travaux approfondis : l'organisation du travail dans la filière pour répondre à la saisonnalité de l'activité (notamment en période de défilés de mode) et la clarification de l'offre de formation de la filière pour renforcer l'attractivité des métiers de la mode (en effet, à l'exception du métier de styliste, les métiers de la mode et les besoins réels de recrutement des entreprises du secteur sont aujourd'hui mal connus du grand public).

UN PLAN COMMUN ENTRE LES ENTREPRISES ET LES POUVOIRS PUBLICS POUR FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DE LA FILIÈRE TANT EN FRANCE QU'À L'INTERNATIONAL

Lors de la quatrième réunion plénière du CSF, qui a eu lieu le 9 avril 2013, un projet de contrat de filière a été présenté aux membres du CSF : constituant une feuille de route partagée entre les pouvoirs publics et les entreprises, et définissant les responsabilités des différentes parties, ce contrat inscrit les propositions



des groupes de travail dans un plan cohérent et ambitieux concernant l'ensemble de la filière.

Ce plan est bâti autour de cinq axes majeurs :

- a) développer l'outil industriel : il faut reconstruire et consolider une filière industrielle du textile, de la mode et du luxe ;
- b) faciliter les recrutements dans la filière : il est nécessaire de renforcer l'attractivité des métiers de la mode et de pourvoir aux besoins des entreprises ;
- c) améliorer la sous-traitance en consolidant les liens entre donneurs d'ordres et sous-traitants ;
- d) préparer l'avenir, en soutenant, notamment sur le plan financier, l'émergence et le développement de nouveaux acteurs ;
- e) enfin, valoriser le « Fabriqué en France » par la promotion des talents et des savoir-faire français.

Concrètement, ces cinq axes recouvrent les actions suivantes :

Axe 1 : Reconstruire et consolider une filière industrielle du textile, de la mode et du luxe

Constat : des entreprises de l'amont de la filière ont disparu ou sont sous tension, ce qui fragilise l'appareil productif dans son ensemble. La disparition de savoir-faire rares est un risque pour les donneurs d'ordres.

– **Compléter et adapter l'appareil de fabrication de fils et textiles destinés à la mode** : des pans entiers de la production de fils et textiles destinés à la mode ont disparu sur le territoire national (toile de jean, tissus de laine, jerseys destinés aux costumes haut de gamme...). Ces actions pourront s'inscrire dans le cadre du financement des filières d'avenir par le Commissariat général à l'Investissement (CGI).

– **Agir en faveur des maillons industriels fragilisés**. Une cartographie des savoir-faire disponibles en France a été réalisée. Elle a permis d'identifier des zones de risques. Un plan d'accompagnement des TPE concernées (en vue de leur consolidation ou de leur reprise) sera mis en œuvre en partenariat entre les pouvoirs publics et les fédérations professionnelles.

Axe 2 : Renforcer l'attractivité des métiers de la mode et pourvoir aux besoins des entreprises

Constat : la filière est pénalisée par la mauvaise connaissance de ses métiers par le public ; des postes restent vacants faute de candidats présentant un profil adapté.

– **Valoriser la filière et ses métiers auprès des jeunes, de leurs parents et des enseignants** par des actions de communication adaptées : participation accrue des entreprises à la Semaine de l'Industrie, organisation de journées portes ouvertes en faveur des écoles, des collèges et des lycées, accueil élargi de stagiaires dans

les entreprises, engagement d'un travail d'adaptation des brochures de l'ONISEP et de l'information mise en ligne sur son site...

– **Expérimenter un dispositif novateur de recrutement-formation-transmission des savoir-faire dans le secteur de la mode** : cofinancement par l'État du dispositif Trans-Faire porté par la profession et devant permettre le recrutement de 300 personnes dans 80 entreprises au sein de cinq régions de la façade atlantique. Ce dispositif est bien sûr transposable à d'autres régions et à d'autres filières industrielles.

– **Adapter l'offre de formation aux besoins de la profession** : poursuivre en liaison avec le ministère de l'Éducation nationale le travail de toilettage des diplômes proposés aux jeunes en fonction des besoins effectifs de la profession.

Axe 3 : Consolider les liens entre donneurs d'ordres et sous-traitants

Constat : le renforcement durable des marques et de l'outil industriel passe par une meilleure coopération entre donneurs d'ordres et sous-traitants.

– **Identifier et diffuser les bonnes pratiques** : signée le 14 avril 2010, la Charte des bonnes pratiques de la sous-traitance de l'habillement a permis un certain nombre d'avancées. Dans la continuité de ces travaux, la réalisation d'un Guide des bonnes pratiques de la sous-traitance de l'habillement vient d'être engagée. Elle s'accompagnera de la création d'un outil dématérialisé d'auto-évaluation des pratiques des donneurs d'ordres et des sous-traitants. Un séminaire de présentation et de valorisation de ces travaux est programmé pour la fin 2013.

– **Organiser des visites croisées entre donneurs d'ordres et sous-traitants** : il est essentiel que les acteurs se connaissent mieux. En suivant l'exemple d'ores et déjà donné par certains professionnels, l'organisation de visites croisées doit être généralisée.

– **Promouvoir et développer les actions d'excellence opérationnelle** : ces actions sont de nature à permettre d'identifier, puis de supprimer l'ensemble des divers dysfonctionnements et gaspillages constatés au sein d'une entreprise (pertes de temps, pertes de matières premières, circuits inadaptés...). Cela passe par des actions du type GPEEC (gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences), par la réorganisation de la *supply chain*, l'amélioration de la gestion des stocks...

Axe 4 : Soutenir, notamment sur le plan financier, l'émergence de nouveaux acteurs

Constat : le développement de la filière passe par l'émergence de nouvelles entreprises de création qui doivent



bénéficier d'un meilleur accompagnement dans leurs démarches.

– **Améliorer la lisibilité des dispositifs offerts** : de nombreux outils ont été mis en place par les pouvoirs publics et les professionnels pour aider les jeunes entreprises de création de mode dans leur recherche de financements. Celle-ci reste toutefois très complexe à appréhender pour un jeune créateur. Afin de rendre plus lisible l'ensemble des produits et des services disponibles, une plateforme unique d'information recensant l'ensemble des dispositifs offerts sera mise en place.

– **Créer et diffuser un « dossier socle » de financement** : les pièces constitutives d'un dossier de financement ou de cautionnement doivent être harmonisées autant que possible. La création d'un « dossier socle » permettra aux jeunes entreprises de mener plus facilement leurs démarches.

– **Consolider et développer les outils de financement** : le Fonds d'avances remboursables géré par l'Institut pour le financement du cinéma et des industries créatives (IFCIC) a été utilisé en totalité. Afin de prolonger son action, de nouveaux moyens y seront affectés.

– **Recentrer et pérenniser le crédit d'impôt collection (CIC) sur les cibles prioritaires** : le CIC doit être

recentré sur les acteurs qui en ont le plus besoin, c'est-à-dire ceux qui valorisent les activités et les savoir-faire nationaux.

Axe 5 : Promouvoir les talents et les savoir-faire français

Constat : la France dispose de compétences et de talents qu'il faut promouvoir. Cette valorisation conditionne en effet le développement de nos emplois industriels.

– **Fournir aux entreprises un outil d'aide à la relocalisation d'activités en France** : le ministère du Redressement productif a cofinancé l'élaboration d'un outil micro-économique de comparaison des coûts directs et indirects de production selon les lieux de production. Cet outil est actuellement en phase de test. Une fois validé, il sera diffusé sur l'ensemble du territoire et mis à la disposition des entreprises engagées dans une réflexion de délocalisation/relocalisation.

– **Encourager le développement de collections « fabriquées en France »** en amplifiant l'action de la Plateforme des façonniers : en liaison avec l'UFIH (Union française des Industries de



© RGA/REA

« En liaison avec l'UFIH (Union française des industries de l'habillement) et le Groupement français des façonniers (GFF), le ministère du Redressement productif a initié, en janvier 2013, une mise en relation des sous-traitants français de l'habillement et des donneurs d'ordres produisant en tout ou partie à l'étranger, sous le nom de « La plateforme des façonniers » ». Le stand de « La plateforme des façonniers » au salon du prêt-à-porter à Paris (à la porte de Versailles), septembre 2010.



l'Habillement) et le Groupement français des façonniers (GFF), le ministère du Redressement productif a initié, en janvier 2013, une mise en relation des sous-traitants français de l'habillement et des donneurs d'ordres produisant en tout ou partie à l'étranger. L'objectif est de parvenir à des relocalisations d'activités en France, dont les produits pourront être ainsi valorisés auprès des consommateurs.

– **Engager une action d'éducation tous publics sur le thème « Consommer moins, pour consommer mieux »** : les consommateurs commencent à percevoir les limites de la *fast fashion* qui met en péril les emplois industriels français et s'avère au final plus coûteuse que l'achat de produits de qualité. Les entreprises et les pouvoirs publics accompagneront les consommateurs dans cette prise de conscience en réalisant une étude sur les labels de valorisation des produits français et en définissant des actions de commu-

nication ciblées qui associeront les associations de consommateurs.

– **Former les vendeurs à la valorisation du « Fabriqué en France » auprès des clients** : un produit de qualité ne peut être bien vendu que s'il est bien connu de celui dont la mission est de le vendre. Il importe donc de renforcer la formation des vendeurs en leur apportant une connaissance technique fine des savoir-faire mis en œuvre dans les produits français qu'ils sont chargés de vendre. Une action portée par les fédérations professionnelles, des marques et les Comités professionnels de développement économiques (CPDE) doit permettre de renforcer la compétence « produit » des vendeurs. Sous la conduite de la direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS), il reviendra donc à chaque acteur identifié de mettre en œuvre les mesures préconisées en groupe de travail et validées par les membres du CSF, sous la forme du contrat de filière précité.



Les raisons de la réussite du Guide Michelin au Japon

Le Guide Parker, le classement de Shanghai, les notes de Fitch ou de Moody's sont aujourd'hui des références mondiales. En matière de gastronomie, la bible est le Guide Michelin. Comment cette institution tellement française, si éminemment locale dans son histoire et sa conception, a-t-elle pu s'imposer dans d'autres cultures ? L'exemple du Japon montre qu'à côté de qualités universelles comme l'objectivité et l'indépendance, se joue aussi une rencontre interculturelle, qui seule permet une réelle appropriation du produit.

Par **Gwendal POULLENNEC***

INTRODUCTION

C'est en 2008 qu'ont été lancées les premières éditions japonaises du Guide Michelin. Alors que les spécificités culturelles nippones pouvaient faire douter de cette entreprise, ce sont près de 100 000 exemplaires du Guide de Tokyo qui ont été écoulés dès le premier jour de sa mise en vente, et celui de Kyoto a même été honoré dans des temples. Ce succès constitue en soi un cas d'école, qui méritait un décryptage.

* Directeur du développement de Guide Michelin.

LA LENTE ÉLABORATION D'UN MODÈLE

Comment un fabricant de pneumatiques est-il devenu la référence en matière de gastronomie ? L'histoire du Guide Michelin est inséparable de celle de l'automobile. Il a été lancé en 1900 et son premier enjeu était pratique : on y trouvait des adresses pour dormir et se restaurer, faire réparer sa voiture et changer ses pneus, mais aussi les horaires du lever ou du coucher du soleil, car à l'époque il n'était pas possible de conduire dans l'obscurité. Il devient payant en 1920, mais il ne rencontre pas un grand succès au départ. Puis, c'est en 1926, qu'apparaît la fameuse étoile, esquisse d'un modèle de notation des restau-



© Coll. Part.

« Alors que les spécificités culturelles nippones pouvaient faire douter de cette entreprise, ce sont près de 100 000 exemplaires du Guide de Tokyo qui ont été écoulés dès le premier jour de sa mise en vente, et celui de Kyoto a même été honoré dans des temples ». Bidendum devant un temple shintoïste lors d'une cérémonie visant à assurer des auspices favorables pour le lancement du premier Guide Michelin au Japon, Tokyo, 2008.



rants. La deuxième et la troisième étoiles sont introduites au début des années 1930, selon la hiérarchie suivante : « * : une bonne table dans la localité ; ** : cuisine excellente, vaut le détour ; *** : une des meilleures tables de France, vaut le voyage ». Rapidement, la clientèle a conféré un rayonnement départemental aux restaurants gratifiés d'une étoile, un rayonnement national aux « deux étoiles » et un rayonnement international aux « trois étoiles ».

Dès l'avant-Première guerre mondiale sont lancées des éditions belge, britannique et italienne. Mais c'est au cours des Trente Glorieuses (1945-1973), dans un contexte de développement massif de l'automobile et du tourisme, que le Guide Michelin prend véritablement son essor, jusqu'à devenir une véritable institution. Dans les années 1970 et 1980, plus d'un million d'exemplaires sont vendus chaque année. Le tirage a par la suite un peu baissé, mais il reste considérable, avec plusieurs centaines de milliers d'exemplaires. Son influence auprès des professionnels est considérable. Dans la plupart des pays où il est présent, c'est la première marque qui vient à l'esprit quand on recherche un hôtel ou un restaurant de qualité. On peut évaluer à plusieurs milliards d'euros le chiffre d'affaires qu'il oriente par ses appréciations.

Quels sont les principaux traits du modèle éditorial du Guide Michelin ? Sa précision et son caractère pratique sont assurément des atouts. Mais la reconnaissance dont il bénéficie s'appuie sur d'autres critères qui ont été élaborés dans la durée et dans un contexte français, et sont le fruit d'une rencontre avec des exigences universelles.

UNIVERSALITÉ DES CRITÈRES ET SÛRETÉ DU JUGEMENT

Le premier critère est l'indépendance. Dès 1907, les espaces publicitaires ont disparu du Guide, qui a pu ainsi mettre en avant son impartialité. Les inspecteurs Michelin prennent leur repas anonymement et utilisent des moyens de paiement courants pour éviter d'être reconnus et de bénéficier, de ce fait, d'un traitement de faveur de la part des restaurateurs.

Second critère, le respect de soi et du client. C'est dans cet esprit que le Guide est devenu payant, non pas tant pour en tirer un bénéfice que pour mettre en pratique la formule *marketing* « maison » : « L'homme ne respecte que ce qu'il paie. »

Troisième critère, le soin apporté au jugement, avec un modèle d'évaluation très différent de celui des journalistes gastronomiques. Les principaux critères sont la qualité des ingrédients, la personnalité culinaire du chef, la maîtrise des cuissons et des saveurs et le rapport qualité/prix, sans oublier la régularité, c'est-à-dire la capacité à proposer une qualité constante tout au long de l'année, et ce, quels que soient les plats que

l'on choisit sur la carte. Ce dernier critère impose aux inspecteurs du Guide Michelin de venir plusieurs fois chaque année dans un même restaurant avant de juger celui-ci.

Ces inspecteurs (une centaine dans le monde, dont une dizaine au Japon) passent tous les jours d'un restaurant à un autre, prenant jusqu'à 400 repas par an. Ils ont généralement beaucoup d'expérience de la cuisine, mais aussi de la comparaison. Ce sont par exemple d'anciens sommeliers, qui ont l'habitude de discerner de très subtiles différences et possèdent aussi le sens des meilleurs accords, leur ancien métier les ayant conduit à juger les vins non seulement pour eux-mêmes mais aussi pour leur adéquation avec les plats commandés. Ils savent évaluer les alliances de saveurs les plus délicates. Changeant bien plus souvent de restaurant que les cuisiniers, ils ont donc une expérience initiale plus vaste que ceux-ci... et ils peuvent aussi plus facilement valoriser dans leur carrière un passage au sein du Guide Michelin.

UN SOUCI POUR LE LOCAL

Ce n'est qu'au début du XXI^e siècle que le Guide s'est aventuré hors d'Europe, avec des éditions consacrées à des villes américaines, puis asiatiques. L'image de la France dans le domaine de la gastronomie n'est sans doute pas étrangère à ce succès. Mais les lecteurs ne sont pas confrontés à l'édition locale d'un guide français : ils reconnaissent un guide qui est propre à leur pays et qui manifeste une connaissance fine de la réalité locale. Le guide est écrit directement dans leur langue et le plus souvent il n'en existe pas de version française.

L'enjeu est qu'en lisant l'ouvrage, on ressent un sentiment de familiarité tel que l'on se dise que ceux qui l'ont rédigé sont chez eux dans ce qu'ils décrivent. Cela suppose chez les rédacteurs la capacité de se glisser dans les habitudes sociales existantes. Au demeurant, cela peut être une nécessité : ainsi, au Japon, l'accès à certains restaurants est réservé à une élite, il est nécessaire d'y avoir été introduit.

Une certaine part d'universalité demeure : la plus grande partie du texte est relativement indépendante de la langue, car elle est faite de noms propres, d'adresses et de pictogrammes comme les étoiles, qui sont les mêmes dans tous les pays. De ce fait, chaque guide est aussi un produit universel accessible à n'importe quel voyageur.

Cette capacité des Guides Michelin à être à la fois locaux et universels est certainement un élément clé de leur succès. La décision de publier une édition japonaise interrogeait cependant les limites de cette articulation. La société japonaise, fière de ses traditions, allait-elle accepter un guide étranger consacré à quelque chose d'aussi intimement culturel que sa gas-



tronomie ? Se pose en effet un problème de jugement : certains plats japonais sont inaccessibles à un palais français parce que leurs saveurs ou les textures sont très spécifiques.

Comment affirmer que les trois étoiles du Michelin ont une même signification dans tous les points du monde ?

La réponse tient en un mot : la qualité. Plus que sur le goût des mets, l'évaluation porte sur leur qualité, ce qui peut se faire avec des critères relativement objectifs et transposables à toutes les cuisines, sans pour autant aller dans le sens d'une uniformisation du goût. La difficulté du travail de l'inspecteur est de réussir à discerner ces critères, mais c'est là une affaire d'expérience, et non de culture. Les équipes d'inspecteurs sont formées à la fois de nationaux et d'étrangers. La tension entre les jugements des uns et des autres permet à la fois un alignement des standards de qualité à l'échelle mondiale et une réelle prise en compte de la spécificité locale.

LES SPÉCIFICITÉS JAPONAISES

Dans le cas du Japon, le succès du Guide Michelin consacré à ce pays atteste aussi de sa configuration particulière, qui fait du Guide une réponse originale à des problèmes qui, localement, n'avaient pas trouvé de solution.

Le Japon n'a aucune tradition en matière de guides de voyage. Le ministère du Tourisme a essayé à plusieurs reprises d'introduire un système de classification, mais sans succès, car la société nippone dans son ensemble rejetait ce type d'initiative. Les Japonais se défient en effet de tout jugement subjectif qui risque de mettre en cause les personnes. Ils ne peuvent exprimer d'avis public les uns sur les autres et sont tenus par un jeu de « débits réciproques » qui rend impossible toute impartialité.

Dans ces conditions, l'une des clés du succès du Guide Michelin a été la valorisation d'une autre de ses dimensions, à savoir la marque. Les consommateurs nippons accordent en effet un énorme crédit aux marques, comme l'a bien expliqué Kyojiro Hata, qui a conduit, avec le succès que l'on connaît, l'introduction de Louis Vuitton dans l'archipel. Dans son livre *L'Invention du luxe*, il relève les critères qui font la vérité d'une marque pour un Japonais : une philosophie, une histoire, une haute qualité, de solides garanties sur la manière de faire.

La marque Guide Michelin répond parfaitement à ces critères ; en outre, elle était déjà connue au Japon. Elle bénéficiait donc d'une crédibilité et pouvait ainsi offrir une solution originale au problème que pose dans ce pays le fait de comparer publiquement entre elles des capacités humaines. Les professionnels ont pu adhérer au projet et accepter d'être comparés les

uns aux autres. Le respect déjà acquis pour la marque en raison de son histoire, de ses jugements très professionnels et de son sens de la qualité est allé de pair avec l'intérêt économique de l'opération : beaucoup de chefs nippons pressentaient non sans raison que cela allait attirer l'attention sur le secteur de la restauration de leur pays, le réveiller et le stimuler, ce dont ils profiteraient tous.

Mais l'intérêt économique n'aurait pas suffi à lui seul. La crédibilité du Guide et son extériorité par rapport au système de jugement japonais lui ont permis de franchir un obstacle considérable en introduisant une forme d'objectivité dans un domaine perçu comme subjectif. L'enjeu était de mettre à distance le juge et le jugé, une distance que les Japonais ne savent guère établir par eux-mêmes, mais dont ils ressentent fortement le besoin.

Un article publié dans le plus fameux journal économique de l'archipel établissait même une analogie entre l'ouverture culturelle provoquée par le Guide et l'ouverture économique du Japon imposée militairement par le commodore Perry en 1853 – l'événement fondateur de l'économie japonaise moderne. Il y a bien eu choc culturel, ce qui a forcément posé quelques problèmes. Le plus symbolique a été provoqué par les trois étoiles attribuées à un chef qui avait été l'élève d'un cuisinier qui lui n'avait été gratifié que d'une seule étoile. Voir un élève mieux noté que son maître, voilà qui s'oppose en effet au sens japonais de l'ordre social. Cela a eu un fort retentissement médiatique, certains journaux estimant que cela était normal, si l'élève était effectivement meilleur que le maître, alors que d'autres trouvèrent indigne d'avoir rendu public ce « déshonneur » pour ce dernier. Mais dans l'ensemble, la société nippone s'est montrée réceptive à ce qui a été présenté par la presse comme un véritable événement culturel.

DES LOGIQUES DE L'APPROPRIATION

Le premier guide portait sur Tokyo, ville internationale en compétition avec les autres grandes métropoles mondiales. Cela a pu favoriser l'adhésion des restaurateurs, qui ont sans doute eu le sentiment que la compétition ne se jouait pas seulement entre eux, mais aussi avec l'extérieur, et que c'était le Japon tout entier qui en sortirait gagnant. Mais cela n'a pas été l'élément décisif. En effet, le guide consacré à Kyoto, l'âme du pays du Soleil levant, a reçu un accueil tout aussi positif, y compris de la part des chefs cuisiniers y exerçant.

Les restaurateurs du Japon profond ont pleinement adhéré à ce travail, et ce fut assurément là un atout essentiel. Certes, le soutien des institutions a pu avoir son importance et le bon accueil du ministère du Tourisme, puis celui d'autres autorités publiques, ont



eux aussi certainement compté. Lors de la sortie du Guide de Kyoto, le maire de cette ville est venu vêtu d'un costume traditionnel, tandis que le ministre du Tourisme portait un costume mettant en valeur la couleur rouge du Guide Michelin ! Dans un pays connu pour son formalisme, ces attentions s'interprètent comme un témoignage de sympathie d'une grande force. Mais le projet n'aurait pas abouti sans l'adhésion des professionnels, laquelle est une dimension essentielle de l'appropriation par l'ensemble de la société.

C'est depuis toujours un des éléments de la philosophie du Guide Michelin, dont les rédacteurs n'imaginent pas que leur travail de notation et de classement puisse être dirigé contre ceux qui font l'objet du classement. L'amour de la gastronomie est une valeur cardinale et un point de rencontre, l'idée du Guide n'étant pas d'attiser les conflits entre ceux qui viennent manger et ceux qui confectionnent les repas, ni entre restaurateurs. Le Guide représente au contraire un effort de médiation, d'où l'importance de sa neutralité.

À Tokyo, la première année, vingt-cinq restaurants se virent attribuer deux étoiles. L'année suivante, on en

comptait déjà onze de plus. Sachant que le niveau « deux étoiles » est un très haut niveau (il y en avait alors environ trois cents dans le monde), cela donne une idée de l'intensité de l'émulation suscitée par le Guide. Les restaurateurs ont joué le jeu. Lors de la fête organisée pour le lancement de la première édition, les huit chefs tokyoïtes triplement étoilés sont venus, alors même que la rencontre avait lieu pendant leur horaire de travail et qu'ils n'avaient été prévenus que quelques heures auparavant.

Ce qui contribue à faire reconnaître « le Michelin » par les professionnels est sa focalisation sur la cuisine. Le Guide propose aussi des jugements sur l'accueil, le confort ou l'ambiance, mais les étoiles sont « dans l'assiette » et ne reconnaissent que la prestation culinaire. Il y a ainsi à Tokyo un tout petit restaurant de sushis classé trois étoiles dont les toilettes sont sur le palier ! Mais son chef s'est construit une filière personnelle pour recevoir chaque jour le meilleur morceau du meilleur poisson sur le marché, et il sait le préparer pour en retirer toute la quintessence.

« Ce Guide est né avec le siècle, il durera autant que lui ». Ainsi s'exprimaient les frères André et Édouard Michelin dans l'Avant-propos du premier Guide à avoir vu le jour, en 1900.

Le premier Guide Michelin, à la couverture rouge, est « offert gracieusement aux chauffeurs » pour aider au développement du pneu en facilitant les déplacements des automobilistes.

Progressivement, en France comme à l'étranger, le Guide Michelin est devenu la référence pour son classement d'hôtels et de restaurants. La sélection du Guide Michelin est entièrement réalisée par des inspecteurs professionnels indépendants et anonymes, qui paient leur addition.

Chaque année, la publication de la nouvelle édition du Guide Michelin (et donc la découverte des nouvelles étoiles) constitue un réel événement pour les gastronomes et les restaurateurs.

Le Guide Michelin est aujourd'hui publié dans 27 langues et est présent dans 23 pays.

Le contenu du Guide Michelin est aussi accessible *via* des applications *I-phone* et désormais, en France, également sur le site : <http://restaurant.michelin.fr>

LE GUIDE MICHELIN EN QUELQUES DATES

1900 : Sortie du premier Guide Michelin-France à l'occasion de l'Exposition universelle qui se tient à Paris.

1904 : Parution du premier Guide Michelin consacré à la Belgique et début de l'expansion internationale.

1920 : Le Guide Michelin, jusqu'alors « offert gracieusement aux chauffeurs », devient payant.

1926 : Apparition de l'« étoile de bonne table » qui confère au Guide Michelin sa dimension gastronomique. Les premières tables « 2 étoiles » et « 3 étoiles » sont promues en province, en 1931, et à Paris, en 1933. Le système des étoiles est né !

1940 : L'édition du Guide France est suspendue.

1944 : Pour le débarquement de juin 1944, le *War Department* de Washington reproduit le Guide Michelin France de 1939 : celui-ci est distribué aux soldats « *For official use only* ».

2005 : Lancement du premier Guide Michelin aux États-Unis, à New York, puis, en 2006, à San Francisco.

2007 : Le Guide Michelin fait ses premiers pas en Asie : lancement du Guide Michelin Tokyo qui propose uniquement des restaurants étoilés (150). Tokyo devient « la ville la plus étoilée au monde ».

2008 : Lancement du premier Guide Michelin consacré à Hong Kong.



© Coll. Part

« Le jour de son lancement, le 22 novembre 2008, le Guide a été vendu à plus de 100 000 exemplaires, pour atteindre les 300 000 au bout d'un mois, soit trois fois le nombre des volumes d'Harry Potter écoulés dans les mêmes points de vente de la région de Tokyo ». Le Guide Michelin de Tokyo en librairie le jour de son lancement, Tokyo, novembre 2008.

Le public, lui aussi, a été au rendez-vous. Le jour de son lancement, le 22 novembre 2008, le Guide a été vendu à plus de 100 000 exemplaires, pour atteindre les 300 000 au bout d'un mois, soit trois fois le nombre des volumes d'Harry Potter écoulés dans les mêmes points de vente de la région de Tokyo. Le succès du Guide Michelin ne s'est pas démenti depuis avec une collection qui couvre désormais notamment Tokyo, Kyoto, Osaka, Kobe, Nara et Hiroshima. Avec désormais près de 600 restaurants étoilés, le Japon compte désormais autant de tables distinguées par le Guide Michelin que la France.

PERSPECTIVES

Au-delà de l'impact considérable du Guide Michelin dans le secteur de la restauration, sa formidable notoriété en France comme à l'international permet désormais de repenser le lien paradoxal qui peut unir l'art de vivre à d'autres secteurs d'activité.

Comme nous l'avons rappelé dans cet article, le Guide Michelin a été à l'origine une initiative *marketing* visant à soutenir le développement d'une marque industrielle.

Aujourd'hui, les outils modernes d'analyse statistique permettent d'apprécier toute la pertinence de cette intuition fondatrice. En étant à l'origine de plus d'un tiers des retombées presse de la marque Michelin dans le monde, le Guide Michelin a une contribution avérée à la préférence donnée à la marque Michelin par un client en situation d'acheter un pneumatique.

La discussion pourrait donc naturellement se prolonger sur les effets d'entraînement directs ou indirects, que peuvent avoir les unes sur les autres des activités de natures très différentes. Pour Michelin, le lien entre l'industrie et l'univers de la restauration se fait par le biais de la marque et des valeurs très fortes qui lui sont attachées : l'innovation, la fiabilité et la qualité.

Si l'on peut constater l'existence de liens entre des activités *a priori* aussi éloignées que le sont le pneumatique et la gastronomie, nous sommes en droit d'imaginer que des synergies réelles peuvent être trouvées dans le développement d'activités dont le dénominateur commun serait l'image de marque de leur pays d'origine, en l'occurrence la France. Mais encore faut-il que cette marque France soit authentique, c'est-à-dire qu'elle repose sur des valeurs fortes et cohérentes qui fassent d'elle un réel repère pour les consommateurs.



Le tourisme en France : une mine d'or à l'abandon

La richesse de son patrimoine historique et culturel, ses grandes marques emblématiques de réputation mondiale, son art de vivre et ses grands magasins ont fait de la France une destination touristique incontournable. Elle est devenue, depuis les années 1990, la destination la plus prisée au monde.

Mais si le secteur du tourisme bénéficie d'importants atouts, il connaît aussi de nombreuses faiblesses, notamment en matière d'accueil et de service.

De nombreux rapports ont parfaitement identifié les actions à engager pour y remédier, mais le principal obstacle à leur mise en œuvre est d'ordre culturel. Il est donc indispensable, comme l'ont fait d'autres pays, de développer une « conscience touristique » tant au niveau politique qu'au niveau de la population.

Par **Julien BARNU***

UN IMMENSE POTENTIEL TOURISTIQUE...

Avec ses 80 millions de visiteurs étrangers annuels, la France est un des rares pays où le nombre de touristes est supérieur à la population résidente. Tandis que les Champs-Élysées enregistrent près de 300 000 promeneurs par jour, le triangle St-Lazare-Opéra-Madeleine constitue le plus grand centre commercial d'Europe,

avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 2,5 milliards d'euros.

Premier secteur économique français, le tourisme génère près d'un million d'emplois, dont de nombreux emplois pour les jeunes. Sa part dans la production française (84,7 milliards d'euros en 2009) est supérieure à celles de l'automobile (68,8 milliards) et de l'agriculture (79,8 milliards), sa valeur ajoutée (41,6 milliards) le place devant les secteurs de l'énergie (30 milliards) et des industries agricoles et alimentaires (25,7 milliards), et le solde extérieur des échanges touristiques (7,8 milliards) est largement supérieur à celui de l'agroalimentaire (4,1 milliards) et, plus encore, à celui de l'automobile qui est négatif (- 5,3 milliards).

* Ingénieur des Mines.



© Frank Huer/LAIF-REA

JULIEN BARNU

« La richesse de son patrimoine historique et culturel, ses grandes marques emblématiques de réputation mondiale, son art de vivre et ses grands magasins ont fait de la France une destination touristique incontournable ». Foule de touristes devant le tableau de « La Joconde » au Musée du Louvre, Paris, juin 2008.

... MAIS UN SECTEUR SOUS-EXPLOITÉ ET EN PERTE DE VITESSE

Cette position privilégiée est toutefois source de contre-effets, et ces atouts masquent en réalité de grandes faiblesses aussi bien en termes d'accueil que de service, et le manque de renouvellement du produit touristique français nuit de plus en plus à sa compétitivité dans un secteur où la concurrence internationale s'intensifie.

Les responsables politiques et la presse se félicitent régulièrement de notre apparente première place en nombre d'arrivées internationales, omettant de mentionner que nous ne sommes que les troisièmes (derrière les États-Unis et l'Espagne) en termes de recettes touristiques et que nous sommes encore moins bien classés si l'on considère les dépenses journalières : en 2010, les recettes du tourisme international espagnol étaient supérieures de 13 % à celles de la France, alors que le nombre de touristes internationaux était de 46 % plus élevé en France qu'en Espagne.

Ainsi, nous entendons souvent dire que le nombre des touristes en France augmente d'année en année, mais nous oublions que, depuis 1995, la France a perdu plus de trois points de parts de marché mondial en matière d'arrivées internationales. Sa part des recettes touristiques internationales est passée de 6,8 à 5 % entre

1995 et 2010, et sa croissance moyenne annuelle (+ 1,7 %) est nettement inférieure à celle de l'Espagne (+ 2,8 %) et même à celle de l'ensemble de l'Europe (+ 3 %) sur cette même période. Un rapport publié par le Forum économique mondial, en mars 2013, observe également que la France « perd progressivement de son attractivité » : elle a reculé au 7^e rang de ce classement mondial, alors qu'elle occupait le 3^e rang en 2011.

Confrontée à une croissance rapide des nouveaux marchés émergents (en particulier ceux des BRICS : Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud), qui réclament proactivité et inventivité, la France souffre de son manque de compétitivité face à des destinations concurrentes dont les offres plus novatrices sont soutenues par une communication efficace (en particulier auprès des clientèles jeunes). En Europe, des villes comme Londres, Barcelone, Madrid ou Berlin ont œuvré pour se doter d'une image dynamique, tandis que Paris est progressivement affublée de celle de ville-musée.

LES ACTIONS À MENER POUR REDRESSER LE TOURISME FRANÇAIS SONT CONNUES

Cette dégradation de la situation du tourisme français était prévisible. Si les décideurs politiques semblent



rester aveugles face aux difficultés que connaît notre industrie touristique, la communication à ce sujet se réduisant à des déclarations périodiques d'autosatisfaction, de nombreux rapports dénoncent depuis des décennies la situation inquiétante de notre tourisme. Bien qu'étant tous plus alarmistes les uns que les autres et tous emplis de recommandations concrètes et de plans d'actions à mettre en place d'urgence pour redresser notre industrie touristique, ces différents rapports semblent pourtant n'avoir aucun impact. Nous ne reviendrons pas ici sur l'ensemble des mesures à mettre en place pour redynamiser le tourisme français (1). Nous citerons tout de même, à titre d'exemple, trois des recommandations les plus fréquemment rencontrées dans lesdits rapports :

– *Rénover notre parc hôtelier* : en 1856, déjà, Prosper Mérimée, alors inspecteur des monuments historiques, écrivait à un ami architecte : « Vous savez que nos monuments tombent parce qu'ils ne sont pas assez connus. Ils ne le sont pas parce qu'il n'y a pas assez d'auberges... ». Dans les années 1950, les rapports généraux des Commissions du Tourisme des 3^e, 4^e, 5^e et 6^e Plans soulignaient à leur tour les besoins de construction et de modernisation des hôtels français. Aujourd'hui, le rapport du Conseil national du Tourisme (*Optimiser les retombées économiques et sociales*, 2012) identifie « l'insuffisance des capacités hôtelières françaises » comme « une des principales causes de la détérioration des retombées économiques du tourisme », tandis que le rapport du Sénat (sur l'action de l'agence de développement touristique Atout France et la promotion de la « destination France » à l'étranger – <http://www.senat.fr/rap/r10-684/r10-6841.pdf>) met l'accent sur la nécessaire « modernisation de l'offre hôtelière » et que, de son côté, le Comité pour la Modernisation de l'Hôtellerie Française explique, dans son Livre blanc, que « la situation de l'hôtellerie française est devenue alarmante ».

– *Développer l'événementiel en mettant en valeur les savoir-faire locaux (gastronomie, œnologie, artisanat) ou la créativité (mode, arts contemporains) et sensibiliser les commerçants à leur impact économique*. Par exemple, beaucoup de rapports notent que Paris est la seule grande capitale touristique à ne pas offrir de feu d'artifice à l'occasion du Nouvel An, un spectacle pourtant unanimement réclamé par ses visiteurs, et qui pourrait être retransmis en direct à destination de millions de téléspectateurs à travers le monde, constituant une publicité de choix pour notre capitale. La justification apportée par la Ville de Paris est invariable : l'organisation d'un tel événement est hors de portée du budget municipal. Réponse pour le moins

étonnante, lorsque l'on sait que la Mairie de Paris ne consacre au tourisme qu'un millième de son budget (8 millions d'euros, pour un budget total de 8 milliards) et énième témoignage du peu d'importance accordée par la France à son secteur d'activité le plus prometteur.

– *Adapter les horaires d'ouverture des commerces aux attentes des clientèles touristiques* : des fermetures restent en effet fréquentes à l'heure du déjeuner, même pendant la haute saison touristique, et, le soir, nombreux sont les commerces et les restaurants à fermer très tôt. De plus, ces horaires classiques de fermeture ne sont pas flexibles lors de circonstances exceptionnelles (congrès, festivals, événements...). Par ailleurs, tandis que Paris persiste à imposer la fermeture dominicale à des secteurs hautement touristiques comme le pôle Haussmann, une ville comme Londres bénéficie d'une loi relativement libérale, le *Sunday Trading Act*, qui permet à la New West End Company d'affirmer que « le dimanche est un jour de *shopping* comme les autres ». Une seule réponse est apportée par la Mairie de Paris pour justifier une telle inadaptation de notre capitale à la demande touristique : la protection des « valeurs familiales » passe par le respect du « repos dominical ».

Ainsi, bien qu'unanimement reconnues comme sources potentielles d'importantes recettes, les recommandations faites dans les rapports ne donnent jamais naissance à de réels plans d'actions, et la France manque cruellement d'une grande politique nationale dédiée au tourisme. Alors pourquoi refuse-t-on de considérer comme stratégique un secteur aussi prometteur ? Devons-nous nous exclamer, avec l'éditorialiste Jacques Marseille : « Que la France, première destination touristique mondiale, délègue à un simple secrétariat d'État la responsabilité de cette vitrine exemplaire, en dit long sur les pesanteurs qui embrument les têtes de ceux qui nous gouvernent... » ?

L'INACTION DES DÉCIDEURS POLITIQUES S'EXPLIQUE EN RÉALITÉ PAR DES BLOCAGES CULTURELS

Il peut sembler difficile de comprendre pour quelle raison notre industrie touristique est à ce point négligée par les décideurs politiques. Cette névrose découle en fait d'au minimum trois blocages profondément enracinés dans notre culture. On peut, pour s'en convaincre, prendre le cas américain comme point de comparaison.

Le tourisme n'est pas un sujet politique majeur en France. Contrairement aux États-Unis, où le Président Barack Obama n'hésite pas à en clamer haut et fort tous les bienfaits, comme il l'a fait dans son discours prononcé lors de sa visite de Disney World, en janvier 2012 : « *Tourism is the number one service*

(1) Voir à ce sujet *Parlons Tourisme*, de Xavier Louy, le rapport du Sénat sur l'action de l'agence de développement touristique Atout France et la promotion de la « destination France » à l'étranger, ou les rapports du Conseil National du Tourisme.



© Pascal Sittler/REA

JULIEN BARNU

« Les fermetures de magasins restent en effet fréquentes à l'heure du déjeuner, même pendant la haute saison touristique, et, le soir, nombreux sont les commerces et les restaurants à fermer très tôt ». Le magasin de parfumerie Sephora de l'avenue des Champs-Élysées, Paris, décembre 2012.

that we export. Number one. And that means jobs. ». Qu'un tel discours n'ait jamais été prononcé en France, où la place du tourisme dans l'économie est pourtant plus grande qu'aux États-Unis, peut sembler étonnant. Pour le comprendre, il faut se pencher sur les spécificités culturelles de chaque pays qui, tout autant que les aspects économiques, façonnent le discours politique. Si le citoyen américain perçoit le tourisme comme une activité « noble » parce que profitable, le citoyen français associe, quant à lui, à l'idée du service aux touristes celle de la servilité. En effet, comme l'explique Philippe d'Iribarne (2), la société américaine est régie par une *culture du contrat* fondée sur des échanges libres et équitables entre égaux, tandis que la France est régie par une *logique de l'honneur* qui repose sur un clivage permanent entre ce qui est « noble » et ce qui est « vil ». Le service à la personne est donc source de difficultés. Si Barack Obama peut prononcer un grand discours sur le tourisme, François Hollande ne pourrait probablement pas en faire de même sans choquer son auditoire. En France, « nous avons le tourisme honteux », selon l'expression de

l'écrivain Philippe Duhamel, reprise en 2012 par l'Adjoint au Maire de Paris en charge du tourisme (3). Dans la culture française, plutôt que les notions de richesse, d'emplois et de profits, le tourisme évoque au contraire la pauvreté, l'image d'un pays peu compétitif ayant davantage de ruines à valoriser que de produits à exporter. Cette hantise se manifeste souvent dans le discours politique. Ainsi, en visite sur le site d'Areva de Chalon-Saint-Marcel (Saône-et-Loire), Jean-Pierre Chevènement, alors candidat déclaré à l'élection présidentielle de 2012, affirma « qu'il n'était pas question que notre pays devienne un pays musée, un immense parc d'attractions dans lequel nos enfants et petits-enfants serviraient des cafés à des guerriers économiques fatigués qui viendraient de Chine, du Japon, des États-Unis... ». Ce discours est aujourd'hui très facilement audible pour le citoyen français qui, comme le déplore l'ancien secrétaire d'État chargé du Tourisme, Jean-Jacques Descamps, « ne se rend pas compte de ce que représente la dimension économique du tourisme dans notre pays » (4).

(3) *Ville et Mémoire du Voyage*, Philippe Duhamel.

(4) *Cent ans d'administration du Tourisme*, Juillet 2012.
http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/pm_hs_2012_tourisme.pdf

(2) *La Logique de l'honneur*, Philippe d'Iribarne, coll. Points Seuil, 2000.



L'image que les Français ont du touriste est également un frein à la prise au sérieux de cette activité économique. Comme l'explique le sociologue Jean-Didier Urbain, « le touriste est vu en France comme un faux voyageur, vulgaire et surtout nuisible ». Le touriste étant gênant, les acteurs (aussi bien publics que privés) tentent de le cacher. Pour ne prendre qu'un exemple frappant, c'est avec cette idée en tête que Thierry Gillier, président de Zadig et Voltaire, a vanté la « tranquillité » de son futur hôtel sur le site Internet du quotidien de mode féminin *Women's Wear Daily* (WWD) : « Ce sera un hôtel un peu privé, qui ne sera pas ouvert à tous. Nous allons sélectionner les invités. Ce ne sera pas ouvert aux touristes chinois, par exemple » (5).

Pourtant, pour reprendre les propos du directeur général d'Atout France, « seul un faible pourcentage des touristes qui viennent à Paris sont identifiés en tant que tels par les Parisiens » : c'est donc bien l'image du touriste et non le touriste lui-même qui pose problème, et c'est pour cette raison que ce blocage n'est pas une fatalité.

LA COMPÉTITIVITÉ DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE SUPPOSE UNE ÉVOLUTION DES MENTALITÉS

Améliorer la compétitivité de notre industrie touristique suppose au contraire l'existence d'une « conscience touristique » partagée à travers notre territoire. Cette idée a déjà été appliquée dans d'autres pays. Elle l'a même été, en France, à l'échelle locale, avec des résultats très positifs.

En Jordanie, qui a connu des freins psychologiques au développement de son tourisme très semblables aux nôtres, le gouvernement a lancé avec l'aide de l'Agence américaine de développement USAID un *National Tourism Awareness Plan* dans le but « d'améliorer la perception du secteur du tourisme auprès des populations locales et de faire prendre conscience à l'opinion publique de l'importance du tourisme ». La marque *Tourism enriches our lives* a été créée dans le but de remédier à des blocages similaires à ceux que nous avons identifiés en France. L'année 2010 a vu les revenus du tourisme jordanien croître de 17 %.

La Corée du Sud a également su remédier à ses propres blocages grâce à une politique de communication interne adaptée. Un célèbre groupe de pop-rock coréen a été choisi pour tourner un spot publicitaire diffusé auprès de la population coréenne, qui est spontanément peu ouverte aux visiteurs étrangers, avec pour objectif d'améliorer l'accueil des touristes

internationaux dans le Pays du Matin calme. Le tourisme en Corée du Sud est aujourd'hui en hausse de 12 %.

Même en Espagne, dont l'industrie touristique est la première au monde, des blocages similaires existaient. Le régime franquiste avait cependant considéré le tourisme comme un moteur essentiel pour le développement du pays et comme une forme de propagande internationale favorisant l'acceptation du régime. Selon les mots de l'historienne espagnole Esther Sanchez, « a été mise en place toute une machinerie de propagande et de publicité afin de développer à l'intérieur une sorte de conscience touristique visant à persuader les Espagnols que la vocation de leur pays était bien le tourisme » : même dans ce régime totalitaire, il aurait été impossible de développer une puissante industrie touristique sans l'implication de la population.

En France, également, de belles réussites touristiques ont été rendues possibles en associant les populations locales. Ainsi, par exemple, le développement des sports d'hiver, qui s'est d'abord heurté à des résistances de la part des montagnards (6), a pu être mené à bien grâce à des associations touristiques nationales (comme le Club Alpin Français), qui ont mené des campagnes de sensibilisation des milieux montagnards aux bienfaits de ces nouveaux sports tout en mettant en valeur la manne économique que pouvait apporter aux sociétés villageoises l'organisation du tourisme hivernal.

Le succès touristique exemplaire de Lille s'explique également par la conscience touristique que ses maires successifs ont progressivement su y instaurer en impliquant l'ensemble des acteurs locaux. Ainsi, dès 1999, le Plan Local d'Action Tourisme du Conseil communal de concertation de la Ville de Lille se réjouit qu'en l'ayant impliqué « dès l'origine du projet, l'adjointe au Tourisme a manifesté clairement sa volonté d'associer toutes les forces vives de la société civile à la construction d'un plan qui intéresse effectivement tous les acteurs de la vie lilloise ». L'événement *Lille 2004* a enregistré 9 millions de visiteurs, 17 000 « ambassadeurs » ayant été impliqués dans la préparation de ses nombreuses manifestations.

Faute d'efforts soutenus pour créer une conscience touristique à l'échelle de notre pays, tout incite à penser que notre industrie touristique va continuer à décliner. Si nous continuons à faire du tourisme en quelque sorte « en cachette », en considérant que c'est un secteur qui fonctionne tout seul, nous continuerons à perdre des parts de marchés et à voir la France chuter dans les classements internationaux. En revanche, un effort lucide (d'ailleurs plus psychologique que financier) pourrait s'avérer être payant.

(5) L'auteur de ces propos a depuis présenté ses excuses publiques en particulier au peuple chinois, et a affirmé que son hôtel serait « bien évidemment ouvert aux touristes chinois comme à tous, d'ici ou d'ailleurs ».

(6) « Les Sports d'hiver en France : un développement conflictuel », Bertrand Larique, in *Flux*, n°63-64, janvier-juin 2006, pp. 7-19.



Un métier de l'art de vivre : le parfumeur

L'ART DE VIVRE
PAR SES ACTEURS

La mondialisation s'accompagne d'une standardisation du goût. Dans un tel contexte, la stratégie développée par les grands groupes industriels est d'orienter le marché à partir des façons de consommer, privilégiant ainsi la demande à l'offre. Dès lors, l'avenir des métiers d'art – et donc celui des parfumeurs – est plus que jamais lié à la distinction, à la diversité, à la création. Pour exister, ils sont condamnés à inventer.

Rompant avec cette logique de standardisation, la maison Hermès a confié, en 2004, la création de ses parfums à un parfumeur-créateur, à un « nez », redonnant ainsi toute sa place au talent individuel.

En effet, ce qui fait un parfum ce n'est pas son coût, mais son rendu émotionnel. La création d'un parfum est avant tout une œuvre de l'esprit.

Par Jean-Claude ELLENA*

Au sujet des métiers de l'art de vivre, je vous invite à lire le récit d'un entretien récent avec Olivier Roellinger, cuisinier étoilé à Cancale (département d'Ille-et-Vilaine). Le sujet portait sur la diversité des goûts et des parfums, en réaction à leur mondialisation. Olivier Roellinger déplorait la standardisation du goût, celle de l'accueil et la disparition des particularismes locaux dans l'offre des hôtels-restaurants, et cela quel que soit le pays. Il me fit part d'un rêve, celui d'une cité de la cuisine sentinelle de la diversité culinaire où de grands chefs du monde entier pourraient se rencontrer pour partager leurs expériences, leur savoir-faire, leur culture, démonstration à

l'appui, en préparant les différentes cuisines traditionnelles du Japon, de la Chine, de l'Inde, d'Afrique, bref, du monde entier. Plus que des recettes, partager un esprit et des connaissances ancestrales qui étaient transmis parfois uniquement de bouche à oreille, de grand-mère à petit-fils ou de père à fille, il rêvait d'une grande bibliothèque accueillant tous les livres de cuisine du monde, des livres qui seraient mis en réseau. J'ai aimé cette idée de sentinelle, de vigile de la diversité. Non seulement pour conserver, mais aussi – et surtout – pour partager.

Je lui ai alors expliqué que ce problème se posait également dans le domaine de la parfumerie, et que la France et les États-Unis exerçaient une forme d'impérialisme olfactif dans le monde. Soixante-dix pourcent de l'offre de parfums étaient d'origine française ou américaine, les deux pays se partageant la moitié des

* Parfumeur chez Hermès.



marchés mondiaux. Ainsi, je regardais disparaître (avec regret) l'Art du parfum des Indes comme celui de l'Afrique noire, et avec eux les coutumes et les façons de se parfumer qui leur sont étroitement liées. Nous échangeons ainsi nos rêves et n'acceptons pas cette standardisation des produits, ni celle de la pensée. Nous défendons la pluralité des goûts et des parfums, pour résister à l'ennui. L'ennui qui conduit à la perte de l'individu et de son identité. Nous partageons la conviction que l'accueil dans un Riyokan, au Japon, se distingue de l'accueil d'un Relais & Château de Bourgogne, comme de celui d'un grand hôtel New Yorkais ou d'un *Lodge* en Afrique du Sud, ces lieux et ces accueils participant de l'identité d'une province ou d'un pays. Je lui parlai de Michel Bras, dans l'Aubrac, de son restaurant étoilé, de sa cuisine-paysage. « *Tout ce qui subsiste d'intégralement exotique dans le paysage français me semble toujours se cantonner là : c'est comme un morceau de continent chauve et brusquement exondé qui ferait surface au-dessus des sempiternelles campagnes bocagères qui sont la banalité de notre terroir* » (Julien Gracq, à propos de l'Aubrac, ce territoire qui, malgré ou peut être à cause de sa difficulté d'accès, attirait des femmes et des hommes du monde entier).

Puisque nous parlions de l'ennui, je lui confiai que l'on trouve ce sentiment aussi dans le discours sur les parfums, quand on ne cite parmi une multitude de composants que ceux de la rose, du jasmin, de l'iris et de la tubéreuse – comme s'il n'existait que des matières pour donner de la valeur aux parfums.

Ce discours le fit rire. « Mais... c'est le même problème [qu'en cuisine] ! », me dit-il. « Quand un menu ne parle que de caviar, de foie gras et de truffe, c'est beau, c'est bon, mais... quel ennui ! C'est dire que nous manquons d'imagination. » Et moi de lui rappeler ce qu'il écrivit un jour : « *Boire un bouillon, c'est boire la vie. Rien de plus simple, il faut d'abord cuire le crabe avec quelques légumes, quelques herbes, quelques épices, mais point trop n'en faut : toujours l'équilibre, et toujours la saveur du crabe. On retire le crabe lorsqu'il est cuit, on rajoute quelques herbes, quelques légumes. C'est tout simplement divin. Vous mangez le crabe, vous buvez le bouillon... : pour moi, c'est la cuisine de demain... Ça a un côté presque amniotique, un retour à l'essentiel, au liquide, à ce qui nous fonde...* ».

Nous convenions du fait que, face à la stratégie des grands groupes industriels qui ont orienté le marché à partir des façons de consommer, privilégiant la demande à l'offre, l'avenir de nos métiers d'art était plus que jamais lié à la distinction, à la diversité, à la création. Pour exister, nous étions condamnés à inventer. Nous n'avions pas oublié qu'il y a deux cents ans de cela, le cuisinier et le parfumeur exerçaient de simples métiers, que ces métiers se sont confirmés au XIX^e siècle et qu'aujourd'hui la gastronomie comme la parfumerie appartiennent aux métiers de l'art de vivre, un secteur d'activité économique en plein développement.

UN BREF HISTORIQUE DE L'INDUSTRIE DU PARFUM

Deux avènements sont à l'origine de l'industrie du parfum. Le premier est la naissance de la chimie, au XIX^e siècle. Avec elle, la parfumerie se libère de ses attaches exclusivement naturelles, se sophistique et passe d'une cinquantaine de produits aromatiques disponibles pour composer les parfums à plusieurs milliers. Si la chimie des parfums se développe surtout en Allemagne et en Suisse, c'est en France, grâce à de petites entreprises artisanales et à leur savoir-faire créatif, que seront utilisées ces molécules dites « du progrès » sous la forme de bases, des compositions simples de produits d'origine naturelle et de produits de synthèse. Ces bases sont à l'origine de l'identité des parfums français. Aujourd'hui, ces petites sociétés ont disparu. Les substances chimiques traditionnelles de la parfumerie sont produites majoritairement en Chine et en Inde, tandis que les industriels de l'aromatique suisses, américains et allemands ont pris le contrôle de la chimie fine. Quatre sociétés : Givaudan, I.F.F., Firmenich et Symrise détiennent plus de 50 % du marché mondial des aromatiques.

Le deuxième est l'apparition des couturiers-parfumeurs au début du XX^e siècle. Avec ceux-ci se développe l'industrie du parfum. Parallèlement aux maisons de couture, comme Chanel et Lanvin, qui intègrent un parfumeur dans leur organisation, les industriels de l'aromatique ont compris tout l'intérêt pour les marques de luxe de créer des produits accessibles au plus grand nombre.

Pour répondre à leur demande, ils engagent dans les années 1950 des parfumeurs français aux États-Unis, en Suisse et en Allemagne. Le savoir-faire français de la composition des parfums s'exporte. Cette mode, créée par les premiers couturiers-parfumeurs, et reprise, à la sortie de la Deuxième guerre mondiale, par une nouvelle génération de couturiers, sera suivie par les bijoutiers-joailliers et les selliers-marocquins.

Dans les années 1970, la parfumerie de l'offre, dans sa quête de distinction et de pérennité (tous les cinq ans, environ, un nouveau parfum est lancé), va être supplantée par une démarche *marketing*, avec des stratégies appliquées aux produits de grande consommation (réalisation de tests, accessibilité des prix, forte communication, rotation des lancements, prime à la nouveauté). Le parfum s'internationalise, se massifie. Des marques de « prêt-à-porter » se lancent dans la parfumerie. Pour les industriels de l'aromatique, les demandes sont pléthoriques. Dernière étape en date, les parfums « célébrités », particulièrement populaires aux États-Unis, ultime évolution d'une parfumerie qui s'est largement popularisée et uniformisée.

À contre-courant de ces développements apparaît à la fin des années 1970 la parfumerie dite de « niche ». Elle met en évidence la distinction, la sin-



gularité, et reprend les caractéristiques de la parfumerie classique (créativité et qualité des matières) avec un discours nostalgique ou, au contraire, avant-gardiste, et une distribution sélective. Pourtant, rares sont les compositeurs de parfums des sociétés aromatiques qui s'engagent à répondre à leurs demandes, qui sont négligeables économiquement. Aujourd'hui, malgré un part de marché faible, la parfumerie dite de « niche », prisée des passionnés, des amateurs, des connaisseurs de parfums, est à la fois un laboratoire d'idées et la nouvelle école de la parfumerie.

LE PARFUM CHEZ HERMÈS

En 2004, Hermès, qui se veut une maison et non une marque, confiait son patrimoine de fragrances et la création de ses nouveaux parfums à un parfumeur-créateur, un « nez », et innovait en remettant le parfumeur au centre de ses métiers. Dix ans après, le chiffre d'affaires de ses parfums a été multiplié par quatre et le nombre des emplois afférents a augmenté de 70 %. Chez Hermès, le parfumeur a la charge de la création de nouveaux parfums, mais aussi du discours qui les porte. La décision du lancement d'un parfum est le résultat d'une conviction partagée entre le président de la société et le parfumeur (l'artisan). Il n'est nullement question d'analyse du marché, ni de test, mais d'un choix raisonné et intuitif qui soit porteur de l'esprit de la maison. Cette approche qui renoue avec l'esprit de l'offre, va à l'inverse des stratégies de nombreuses sociétés de parfumerie qui cherchent, depuis la mise en place d'équipes *marketing* dans les années 1970, à répondre à la demande des consommateurs. Pareille démarche illustre le savoir-faire d'une maison qui place l'artisanat, la singularité et une fantaisie sans extravagance au cœur de sa quête de nouveauté.

Récemment, à la question « Quels sont les grands défis des métiers du luxe ? », Françoise Montenay, ex-présidente du Comité Colbert, répondait : « [...] *Il y a selon moi un vrai problème dans l'enseignement du marketing. Voir que tous empruntent les mêmes stratégies me désole... il faut absolument encourager l'originalité. C'est chose acquise pour les créateurs, mais pas pour les marketeurs.* » (Comité Colbert, 20/12).

LA RECHERCHE, LES PRODUITS

Je crée avec des produits d'origine chimique (les produits de synthèse) et avec des produits d'origine naturelle en privilégiant les sociétés qui m'ouvrent leurs laboratoires de recherche, pour la chimie, et celles dont l'activité unique est la mise au point de matières premières naturelles. Je m'assure ainsi d'une

maîtrise et d'un savoir-faire que je ne saurais trouver ailleurs.

Ainsi, des groupes industriels m'offrent un accès à des molécules en cours de développement, et donc non encore commercialisées. Leur intérêt réside dans le fait qu'étant le parfumeur d'une seule maison et étant de ce fait dégagé de la contrainte olfactive du marché, j'ai toute liberté pour travailler ces nouvelles molécules. Introduites dans la composition de nouveaux parfums, non seulement elles participent de leur signature, mais elles les protègent également des imitations. Le résultat de ces travaux se retrouve dans les parfums commercialisés par Hermès, tout en apportant un retour d'expérience au profit des parfumeurs des sociétés qui m'ont ainsi ouvert les portes de leurs laboratoires de recherche.

Pour les produits naturels (qui ne représentent que 5 % des besoins mondiaux), la région de Grasse (dans les Alpes-Maritimes) a non seulement su conserver son attachement aux produits d'origine naturelle, mais a également réussi à entretenir et à développer un savoir-faire unique au monde. Ainsi, il m'arrive d'y faire fabriquer en partenariat avec des sociétés locales des produits naturels spécifiques. Tel a été le cas d'une huile essentielle de céleri que je désirais issue de la distillation des feuilles de cette herbacée et non de ses graines, qui sont la source habituelle de cette essence. Trois années ont été nécessaires à la mise au point du produit désiré : le végétal nécessite d'être mis en culture, une culture qui est saisonnière, et le produit final exige de nombreuses mises au point techniques. Au-delà de l'intérêt économique pour la société prestataire de ce service, cette huile essentielle « sur mesure » participe de la signature olfactive des parfums l'incorporant.

LE TEMPS

Parce qu'il est appréhendé, représenté, utilisé différemment suivant les cultures et les continents, le temps pénètre notre quotidien et façonne ce que nous créons. En Chine, les peintres n'ont jamais représenté les ombres portées (qui varient en fonction de la position du soleil), afin de raconter leur monde dans un temps indéterminé. Au Japon, il n'est pas de correspondance qui ne commence avec une indication de la saison, il n'y a pas de repas qui ne respecte la saisonnalité des légumes, des fruits, des poissons. Plus près de nous, le temps, dans sa durée, n'est pas ressenti de la même façon à Paris que dans le village de Cabris, dans le département des Alpes-Maritimes, où je travaille. Ainsi, la plupart des idées – des prétextes – de parfums me sont venus à l'esprit lors de rencontres, de lectures, de promenades, de flâneries, de moments de disponibilité. Il s'agissait de saisir l'instant et de coucher quelques mots ou quelques noms de matières



premières, qui sont le début de l'ébauche d'un parfum. Le temps de création d'un parfum peut varier de quelques jours à plusieurs mois. Les parfums que j'ai composés en seulement quelques jours se sont imposés dans mon esprit comme si leurs formes préexistaient. Ceux dont la composition m'a demandé plusieurs mois se sont créés chemin faisant, comme l'eau de toilette *Terre d'Hermès* dont la création a exigé neuf mois de travail, mais dont le temps de maturation est non mesurable, puisqu'il est le résultat d'années d'expérience.

LA QUALITÉ

Pour le public, la qualité dans les parfums se définit principalement par l'utilisation de matières premières d'origine naturelle, alors que, depuis le début du XX^e siècle, ce sont des composés chimiques qui entrent majoritairement dans leur composition et en définissent la structure. À l'origine de cette croyance erronée, le rejet actuel de la chimie, ce qui n'était pas le cas au début du XX^e siècle (la chimie à cette époque était synonyme de progrès). À cela s'ajoute le distinguo fait entre les produits d'origine naturelle que sont la rose, le jasmin, l'iris, la tubéreuse. En ce qui concerne ces produits, leur fragrance, leur rareté et donc leur prix sont des critères d'image qui les définissent comme produits de luxe.

En tant que professionnel, les exigences en matière de qualité auxquelles je m'astreins ne portent pas tant sur le coût que sur les conditions d'approvisionnement des matières premières, notamment celles d'origine naturelle. L'approvisionnement est lié à leur disponibilité sur le marché, à leur saisonnalité et à leurs constantes olfactives. Ainsi, je ne crée pas un parfum pour la grande distribution comme je le fais pour la parfumerie dite de niche. D'un côté, les concentrés de parfums sont fabriqués à la tonne, de l'autre ils le sont au kilogramme... Utiliser un produit difficile à obtenir dans un parfum destiné à la grande distribution, c'est utiliser avant tout ce produit pour l'image qu'il véhicule, pour l'argumentation publicitaire qu'il offre, et non pour son odeur. L'utiliser, c'est méconnaître le métier, car c'est non seulement mettre en danger l'approvisionnement mondial de la matière première concernée, mais aussi la production du parfum elle-même et, en définitive, c'est tromper la clientèle.

Quant aux anciens parfums, l'approvisionnement en certaines matières premières entrant dans leur composition peut poser certains problèmes de par leur rareté ou tout simplement de par leur non conformité aux législations en vigueur. Ce dernier point conforte le savoir-faire technique du parfumeur, qui est le seul en mesure de répondre à un changement en opérant le remplacement d'une matière considérée dans un parfum déjà commercialisé.

LE COÛT D'UN PARFUM (OU LE MARIAGE DE LA CARPE ET DU LAPIN)

C'est un truisme que de dire que la technique est liée à l'économie, et l'esthétique à l'art. Pourtant, il m'arrive de créer un beau parfum pour un coût dérisoire. C'est dire que le rendu émotionnel n'est pas fonction du prix de la matière utilisée. Il m'arrive, aussi, parfois, de créer un parfum coûteux, parce que les matériaux nécessaires à son élaboration étaient chers et que je ne pouvais pas le composer autrement. Le coût n'est donc pas le critère qui définit la qualité d'un parfum. Seul le rendu émotionnel est important, et celui-ci dépend du talent, qui est bien plus qu'un simple savoir-faire.

La seule et bonne question à se poser lorsque la création d'un parfum est terminée est celle-ci : « Aurais-je pu créer ce parfum à moindre coût et avec une esthétique identique ? » Répondre par la négative, c'est avoir réussi le mariage de la carpe et du lapin !

L'OFFRE

Le marché étant normé, la confrontation entre les offres est quasi inexistante. À quoi bon comparer ? Les parfums se ressemblent tous... Les marques imposent ce que le public a choisi. « *Vous l'avez rêvé, Sony l'a fait* », tel était le slogan précurseur de la marque japonaise d'électronique en 2001. Aujourd'hui, le public achète plus un visuel qu'une fragrance, cela d'autant plus que dans les chaînes de grandes parfumeries, comme Séphora ou Marionnaud, le « bruit olfactif » est tel qu'il est impossible de distinguer un parfum d'un autre. Dès lors, on comprend mieux l'utilisation de l'image pour guider un choix impossible, qui est d'abord un achat d'impulsion. Un parfum « image » verra ses ventes s'installer en quelques mois, alors qu'un parfum « odeur » s'installera lentement, sur plusieurs années, grâce au bouche-à-oreille, ou plutôt grâce au « nez-à-oreille » (pour reprendre une expression chère au parfumeur Serge Lutens). Ce parfum occupera le marché pendant plusieurs années, à la différence du parfum « image », qui dépend, en ce qui le concerne, dans une large mesure, de l'important soutien que lui apporte la communication commerciale. Aussi, est-il important de dire et de montrer que les métiers de l'art de vivre sont une réponse à l'uniformisation des goûts, car ces métiers reposent sur la mise en avant de leurs spécificités, et où le talent individuel a toute son importance. Chez Hermès, la décision du lancement d'un parfum est le résultat d'une conviction partagée entre le président de la société et le parfumeur (l'artisan). Nulle analyse du marché, nul test, mais un choix raisonné et intuitif porteur de l'esprit de la maison. Hermès se voulant éditeur de par-



fums, dans sa bibliothèque des parfums, chaque parfum est un récit, chaque parfum ouvre l'imaginaire. L'offre d'Hermès se compose de la collection « Hermessence », de la collection « Jardin », de la collection « Cologne », de la collection des « classiques » et des parfums grand public.

La collection Hermessence

Destinée exclusivement aux magasins Hermès, cette collection de *Parfums-Poèmes* olfactifs est un laboratoire d'idées et de thèmes nouveaux, où la liberté de création est totale. Nul élitisme dans l'offre, mais un besoin de rencontre entre des amoureux de parfums, des connaisseurs et le parfumeur de la maison. Et si certains de ses parfums se vendent moins bien que d'autres, tous trouvent une clientèle et tous participent de l'image de cette collection.

La collection Jardin

Cette collection appartenant aux *Parfums-Nouvelles* est née suite à la demande de créer un parfum illustrant le thème de l'année considérée. Depuis 1987, la Maison Hermès propose chaque année un thème, sans imposer aucune obligation de création pour les artistes et artisans de la maison. Le premier « Jardin » est né en 2004 sur le thème de la Méditerranée. Depuis lors, pour créer et raconter les « jardins », ceux-ci me sont inspirés sur les lieux thématiques choisis, et non depuis mon atelier. Cette approche particulière *in situ* participe grandement à la sincérité du propos olfactif.

La collection Cologne

Cette collection est née en 1979, avec la création de l'Eau de Cologne d'Hermès, rebaptisée depuis lors Eau d'Orange Verte. Depuis 2009, Hermès a ajouté quatre nouvelles « Cologne », qui font partie de la collection des *Parfums-Nouvelles*. Si l'eau de Cologne s'inscrit dans la tradition de la parfumerie française, qui est née au XVIII^e siècle, elle est aujourd'hui en train de renaître sous une nouvelle forme figurative. Elle se revendique toujours de matières naturelles, mais avec un propos libéré des conventions, entre sensibilité artistique et savoir-faire artisanal. Sa seule finalité est le plaisir que procure un parfumage « égoïste », simple et immédiat.

La collection des classiques

Parce que nous n'existons qu'à travers nos sens, les parfums sont des bornes, des repères pour nos existences.

Le parfum *Calèche*, qui a été créé en 1961, est, cinquante-deux ans après sa création, un parfum toujours très apprécié et ses ventes ne fléchissent pas. S'il n'est pas envisageable de vendre en direct la totalité de nos créations dans la grande distribution faute de place sur les lieux de vente et en raison de l'exigence de la part des distributeurs d'une rotation rapide des produits, une distribution plus sélective en termes de recherche de singularité nous permet de répondre à la demande d'une clientèle fidèle à son parfum. Ainsi, depuis Eau d'Hermès, lancée en 1951, la maison a tracé la voie d'une parfumerie de métier engagée, libre : une parfumerie ni bavarde ni bruyante, mais néanmoins toujours au présent.

Les parfums grand public

Depuis 1951, date de naissance des parfums Hermès, les créations se sont succédé pour composer au fil du temps une bibliothèque de *parfums-romans* peuplée d'histoires olfactives singulières et signées par de grands auteurs. Ces parfums, comme Terre d'Hermès ou Jour d'Hermès, sont destinés à la grande distribution pour une clientèle internationale. Hors modes, hors tendances, ils ont fait le choix du temps infini plutôt que celui de l'air du temps.

POUR CONCLURE

À mes yeux, le parfum se caractérise par un propos poétique, et non par un concept : il est le fruit d'une pensée complexe, d'une construction singulière de l'esprit où le hasard est en jeu et où la finalité transcende le sujet. Le concept relève, quant à lui, de l'ordre de la raison, de la science. Le *marketing*, qui a le plus souvent la charge de la conception des parfums, s'est doté de modèles et opère sur eux avec intelligence, avec habileté, voire parfois avec frivolité, des innovations acceptées et contrôlées par le marché. Cette approche est de l'ordre du *design* : la subjectivité n'y a pas sa place, au contraire de l'approche d'un artisan ou d'un artiste. Je citerai à ce propos le philosophe Merleau Ponty, qui a écrit : « *La science manipule les choses et renonce à les habiter* » (1). Comme artiste, je ne peux concevoir un parfum sans l'habiter. Je ne peux pas rester extérieur à la « chose » que je crée, même s'il est important que je m'en éloigne par instant pour mieux la pénétrer à nouveau. Si, physiquement, les molécules odorantes pénètrent par mon nez pour venir se poser sur mes muqueuses olfactives,

(1) *L'Œil et l'Esprit*, MERLEAU PONTY (Maurice), Éditions Folio.



je n'ai pas une attitude passive par rapport à l'odeur lorsque je crée, mais j'ai au contraire une attitude active puisque je gère et ordonne les idées que ces molécules odorantes suscitent en moi, conditionnant l'expression du parfum que je désire créer. La composition d'un parfum est d'abord une construction de l'esprit, une de ces *cose mentali* chères à Léonard de Vinci, et non la simple mise en forme d'une odeur.

BIBLIOGRAPHIE

Le Parfum, Collection Que Sais-Je, Éditions PUF, 2007.

Journal d'un parfumeur, Éditions Sabine Wespieser, mai 2011.

La Note Verte, Éditions Sabine Wespieser, mai 2013.



© Hermès

« À mes yeux, le parfum se caractérise par un propos poétique, et non par un concept ».



Les deux mondes du vin*

Le vin engendre les passions : celles de l'émotion et de l'amour, mais aussi celles des marchés et de l'argent.

Le secteur des vins et spiritueux représente dix années d'excédents commerciaux dont a bénéficié l'économie française (dont 9,5 milliards d'euros d'excédent en 2012).

Trois éléments essentiels font un vin : son terroir, son millésime et les hommes qui l'ont élaboré ; des éléments qui sont autant de sources d'incertitudes pour tout investisseur.

La logique financière comme le processus de mondialisation, qui caractérisent aujourd'hui le monde du vin, conduisent sous l'action de l'œnologie moderne à une standardisation qui présente peu de risques et offre des marges considérables.

L'enjeu pour le sommelier que je suis est de faire en sorte que le vin reste une source de plaisir et ne devienne pas un simple produit spéculatif ou standard.

Par **Éric GOETTELMA**N**

L'ART DE VIVRE
PAR SES ACTEURS

Depuis que les aliments existent – depuis tout temps donc – l'être humain procède instinctivement à la dégustation. Réflexe animal à l'origine, celle-ci était d'abord d'ordre préventif, alertant le consommateur, par le biais de son sens gustatif, sur l'absence de danger, l'identification de la qualité et de l'intérêt gustatif du produit à consommer. Des centaines d'années plus tard, cet instinct, étudié et codifié, conserve aujourd'hui encore, mais au travers de nouvelles règles, des fonctions d'évaluation de

la qualité, de la courbe de vie, de l'atteinte de l'apogée organoleptique du produit concerné, mais aussi de cotation, voire de construction de l'image de celui-ci. Alors, pourquoi, en ce qui concerne les vins, un tel acharnement à remplir des fiches de dégustation, à créer des magasins spécialisés, à commenter des millésimes, à leur consacrer des *blogs* ?... : Des hectolitres d'encre pour des hectolitres de jus de raisin ! Aucun autre produit agricole n'engendre autant de publications, de débats et de recherches dans lesquelles (il faut bien le dire) il y a « à boire et à manger ». Faut-il se laisser guider par l'éloge d'une prose dithyrambique ou, au contraire, s'en tenir à un discours cartésien, technique, voire scientifique, destiné à un public restreint, à des spécialistes ?

Aucune analyse de laboratoire n'a jamais fait rêver personne ! La sensualité d'un mot, sa subtile conni-

* Cet article est issu du compte rendu d'une séance du « Séminaire Création » de l'École de Paris du Management, tenue le 8 novembre 2013. Nous remercions l'École de nous avoir autorisés à publier ce texte.

** Chef Sommelier exécutif du groupe Bernard Loiseau.



vence avec le vin, l'amour du verbe conjugué au lyrisme du verre : jamais le mélange des genres n'avait été autant prisé dans un univers en quête permanente d'affection, à grands renforts de superlatifs. Où s'arrête la réalité ? Où débute la fiction ?

Le consommateur, qu'il soit simple hédoniste ou expert, souhaite-t-il vraiment le savoir ? Les charmes et les mystères du vin ne font qu'un. Les labyrinthes des mots, enchevêtrés de notations les plus diverses, sont là pour assurer un intérêt purement spéculatif et ainsi contribuer au renouvellement du genre de la critique œnologique dans tous les milieux sociaux.

Le vin engendre les passions : celles de l'émotion et de l'amour, celles des marchés et de l'argent, celles d'une vision d'orfèvre autant que celles du monde des affaires.

LE SOMMELIER, UN INTERPRÈTE AU SERVICE DE L'UNICITÉ

Je suis entré en 2000 au service de la prestigieuse maison Bernard Loiseau, qui compte aujourd'hui cinq établissements gastronomiques situés à Saulieu, Beaune, Dijon et Paris (7^e et 8^e arrondissements). Dans un groupe comme le nôtre, la sommellerie représente de 30 à 40 % du chiffre d'affaires. Autant dire que le sommelier (que je suis) est loin de l'image d'Épinal du bon vivant passionné, voire grisé par ses alcools...

La passion est toujours là, mais la modération est de rigueur pour qui doit déguster près de cinq mille vins par an. Le métier s'est structuré et professionnalisé. Il est devenu plus technique, mais aussi plus conscient des contraintes économiques auxquelles sont confrontés les restaurants de haute gastronomie. Le sommelier est un spécialiste du goût, des terroirs et de leur histoire, dont il met en valeur la diversité et la richesse dans sa carte. Il doit être le garant de l'excellence des vins qu'il propose et de la pertinence de ses achats au regard du cahier des charges de son établissement.

Si, au cours d'un repas, un vin a particulièrement retenu votre attention et vous a procuré du plaisir, vous vous en souviendrez quinze ans plus tard, alors que vous aurez probablement oublié ce que contenait votre assiette. Seul le vin laisse une image aussi forte. De même, il y a de grandes chances que vous ne retourniez jamais dans un établissement où on vous aura servi un bon repas, dans un cadre agréable, mais en l'accompagnant d'un très mauvais vin. Le rôle du sommelier, en tant que professionnel du goût, est essentiel à cet égard et doit transparaître dans l'offre de l'établissement.

Une carte des vins doit trouver un juste équilibre entre les incontournables et les découvertes, mais il doit toujours s'agir de vins dotés d'un caractère et d'une histoire. Un établissement gastronomique basé

à Saulieu se doit d'offrir un vin d'excellence comme le Romanée-Conti, mais il peut aussi proposer des appellations « villages » moins connues (comme les Saint-Aubin et autre Saint-Romain...). À moi de détecter avec finesse les préférences des convives, leur appétence pour la nouveauté et l'importance de leur budget. À moi de savoir parler de chacun de ces vins uniques. Il s'agira de ne pas contrarier les clients qui croient déjà tout connaître, et d'échanger davantage avec ceux qui sont prêts à se laisser surprendre.

Si le sommelier n'y prend garde, il risque de reproduire dans son établissement les dérives que subissent aujourd'hui les vigneron : d'une part, une surenchère des vins d'excellence et, d'autre part, une standardisation produisant des vins acceptables, certes, mais dépourvus de caractère. Il serait regrettable que les consommateurs peu fortunés doivent se contenter de vins techniquement bien réalisés, mais ne procurant aucune émotion. La tâche la plus difficile, pour le sommelier, est bien celle de proposer une moyenne gamme de caractère dont le rapport qualité/prix permette à la propriété de gagner sa vie et au consommateur de se faire plaisir. Malheureusement, ce cœur de marché tend aujourd'hui à se réduire.

LES TROIS COMPOSANTES D'UN VIN

Je déguste des vins dans les vignobles tout au long de l'année, et sélectionne avec mon équipe ceux qui seront ajoutés à la carte des restaurants Loiseau. Le premier critère guidant mon choix est la qualité du produit. Je ne déroge jamais à ce principe qui fondait la philosophie de Bernard Loiseau, et qui me semble une évidence pour un restaurant classé trois étoiles. Mais dans le monde du vin, les codes, les traditions et les *a priori* sont si forts qu'il n'est pas toujours aisé de départager la réputation de la qualité. Je me conçois comme l'interprète des vins et de leurs caractères (et non de leurs étiquettes), ainsi que de ceux qui les produisent, même si je ne peux ignorer les codes inhérents à ce produit. Le tout est de s'assurer que ces codes gardent leur sens, ne soient pas altérés par des logiques sacrifiant à la mode ou à la spéculation. La qualité d'un vin ne justifie pas tous les excès : si je goûte un vin d'appellation Bourgogne générique d'une qualité extraordinaire, doté d'une puissance, d'une élégance et d'un raffinement tels qu'il me donne envie de le faire partager, je peux envisager de l'inscrire à ma carte, à la condition, toutefois, que son prix soit acceptable. S'il est aussi cher qu'un premier cru, je le refuse. La tendance actuelle, volontiers spéculative, me conduit à redoubler de vigilance dans mes achats.

Je me bats pour proposer des vins singuliers, identitaires, capables de procurer des sensations uniques. Malheureusement, les logiques économiques à



l'œuvre dans le monde du vin favorisent la standardisation et la codification des produits. Il est évidemment plus facile de présenter et de vendre à un consommateur un vin agréable mais sans aspérité, et il est certes moins risqué d'investir dans des gammes lissées que dans une production vivante, et donc soumise aux aléas.

Trois éléments essentiels font un vin : son terroir, son millésime et les hommes qui l'ont élaboré.

Le terroir renvoie au type de sol : à la géologie, mais aussi à la pédologie. À ce socle, il faut ajouter le matériel végétal choisi, c'est-à-dire la vigne, son porte-greffe et bien entendu son âge et, enfin, pour arriver à une définition précise, la mode de taille choisie et la profondeur des racines, essentielles pour aller capter les éléments nutritifs vitaux.

Au travers du millésime, c'est tout l'historique climatologique qui s'affirme, soit l'influence déterminante des précipitations et des durées d'ensoleillement nécessaires à la maturité de la matière première, le jeu des températures, les atouts et les caprices de Dame Nature, qui marqueront, par exemple avec la grêle, une voire plusieurs récoltes.

Enfin, l'homme incarne un mélange de savoir-faire techniques et empiriques. C'est lui qui observe et coordonne les actions déterminantes pour le résultat final tant dans la vigne, par le biais des tailles et des traitements, que dans les caves par ses choix en matière de vinification et d'élevage.

Tout investisseur comprend que ces trois piliers font émerger des incertitudes et des inconnues, qui augmentent le facteur risque et influencent de ce fait les résultats financiers. Pour un marché de masse, le vin ne doit être, théoriquement, que loyal et marchand. Mais grâce à l'œnologie moderne, il est possible de rectifier tous les déséquilibres, de maquiller les cuvées sans relief et d'assurer une régularité aseptisée.

LES MÉDAILLES NE FONT PAS LES VINS

Le secteur des vins et spiritueux représente dix années d'excédents commerciaux dont a bénéficié l'économie française (dont 9,5 milliards d'euros d'excédent en 2012). L'enjeu économique de ce marché est donc de taille. La France compte trois régions viticoles internationalement reconnues : la Bourgogne, le Bordelais et la Champagne. Le Bordelais est le principal producteur, avec 850 millions de cols par an. Il est suivi de la Champagne (350 millions de cols) et de la Bourgogne (150 à 200 millions de cols, selon les années). Chacune de ces régions a développé une vision particulière du vin et de sa commercialisation, une vision assise sur un système de classement qui lui est propre et lui permet de valoriser la production et d'ordonner le facteur prix.

La Bourgogne, avec ses 2 500 parcelles, exploite le mieux l'identité de son histoire et de ses terroirs. Cela se traduit par un système d'appellations pyramidal qui part d'une base régionale (Bourgogne) et s'effile, passant à l'échelon sous-régional (Bourgogne Haute-Côte de Beaune), puis à celui des villages (Volnay, Pommard...), des premiers Crus (10 % des parcelles) et, enfin, des grands Crus (1 %). Cette valorisation est optimisée par la cotation des domaines, qui sont souvent familiaux, et verrouille d'autant les options d'achat. En Bourgogne, aucune année ne ressemble à une autre, et la moitié de la production part à l'exportation (contre 35 % pour celle du Bordelais).

Dans le vignoble bordelais, chaque Château s'efforce de développer une signature qui reste reconnaissable malgré les aléas, pour rassurer les consommateurs. Le Classement de 1855 fait foi. Il assure la bonne tenue des prix en institutionnalisant un certain arbitraire. Car au contraire d'une dénomination parcellaire, c'est le domaine qui est classé : qu'il soit passé de 5 hectares en 1855 à 20 aujourd'hui, son prestige reste toujours le même. Une certaine forme de prophétie dans la dégustation, adulée à tort ou à raison, viendra couronner ou au contraire décapiter des réputations bien établies aux accents d'aristocratie du vin. Ce qui peut paraître étonnant dans le pays des droits de l'homme et du bonnet phrygien...

L'approche est encore différente en Champagne, où prévalent l'indépendance des marques, une communication exacerbée et la notion de cuvée. Fidéliser par le nom, augmenter son potentiel par la notion de cuvée et vendre au plus cher de ce qui est acceptable par le client... sont autant d'éléments fondateurs de la notion de *marketing* ! La marque règne dans toute sa splendeur, et toutes les techniques sont autorisées : mélanges entre millésimes, entre cuvées et entre terroirs, et même la confection de vins rosés par assemblage de vins blancs et de vins rouges...

Dans tout le vignoble français, c'est l'Appellation d'Origine Contrôlée (AOC) qui depuis 1935 reste le premier étage de l'édifice de valorisation. Les pionniers en la matière, en toute humilité, souhaitaient rassembler l'élite afin de ne retenir que les meilleurs. Cette recherche du Saint-Graal, cette passion de se dépasser pour un idéal qui prend la terre pour racines, le raisin à témoin, et l'homme pour expression semble quelque peu trahie. Peut-on aujourd'hui boire un vin AOC sans jamais être déçu ? Certes non, bien au contraire. De cette vocation originelle qualitative, il ne reste au mieux qu'un GPS, à tel point que si hier, un talent recherchait à tout prix cette reconnaissance, aujourd'hui, les meilleurs veulent s'en affranchir sans complexe dès lors que leur objectif de plaisir ne supporte pas de contraintes arbitraires qui les obligeraient à sacrifier leur vision de l'excellence sur l'autel de principes surannés issus de ladite « typicité ».

De la même façon que les médailles ne font pas l'individu, elles ne font pas un vin non plus. Buvez ce que





© Eric Dessons/JDD-GAMMA

« La Bourgogne, avec ses 2 500 parcelles, exploite le mieux l'identité de son histoire et de ses terroirs. Cela se traduit par un système d'appellations pyramidal qui part d'une base régionale (Bourgogne) et s'effile, passant à l'échelon sous-régional (Bourgogne Haute-Côte de Beaune), puis à celui des villages (Volnay, Pommard...), des premiers Crus (10 % des parcelles) et, enfin, des grands Crus (1 %) ». Bouteille du grand Cru mythique Romanée-Conti présentée par le sommelier anglais du restaurant « La Tour d'Argent », Paris, juin 2005.

vous aimez, et non les conseils pleins de préjugés de pseudo-gourous autoproclamés et pas toujours indépendants. Le vin et les avis sont subjectifs : il y aura autant d'avis que de pensées, de pensées que de libertés...

LA MONDIALISATION SANS VIBRATO

Si ces systèmes de classement ne sont pas critiquables en tant que tels, leurs dérives mettent en évidence l'omniprésence actuelle de la logique financière dans un milieu où l'image de la terre et de ses valeurs est mise en avant en permanence dans une optique purement commerciale. Il n'y a pas de honte à gagner sa vie dans le vin, à générer des profits et à assurer l'équilibre économique de régions entières. En revanche, la mondialisation est entrée dans le circuit, et est en train, progressivement, d'établir entre les crus une hiérarchie strictement économique qui ne supporte aucune nuance et qui n'existe que par la performance et le résultat au détriment de l'amour du vin, de son idéal et des valeurs humaines dont il est porteur.

Dernier exemple en date : l'arrivée de la Chine sur les marchés en tant qu'acheteur signifie-t-elle que les Chinois sont devenus des amateurs de vin ? Ou bien s'agit-il d'une recherche de l'affirmation d'un certain statut social ? Le vin servi à table devient une vitrine du pouvoir et de ses richesses... On est bien loin de l'homme passionné qui travaille la terre de ses ancêtres pour proposer son interprétation du goût propre à ce patrimoine. Le marché chinois représente 27 % des exportations des vins du Bordelais. Dans les derniers millésimes, une bouteille de Château Lafite primeur se vendait aux alentours de 600 à 800 euros. Subitement, son prix est passé à 1 200 euros. Cela ne tient ni à une baisse des rendements rendant les bouteilles plus rares ni à des conditions climatiques exceptionnelles, mais à une mode : il s'est trouvé que dans le film *La Perle rare*, du réalisateur Feng Xiaogang, l'acteur principal valorisait une bouteille de Château Lafite. Le lendemain de la sortie du film, tous les Chinois fortunés (le pays compte plus d'un million de millionnaires) voulaient de ce vin ! Cet exemple démontre qu'il suffit d'une communication et d'une image particulièrement puissantes pour que la demande suive et pour que les prix s'envolent. Dans



un tel contexte, quelles perspectives se dessinent pour les amateurs de vin français ? Auront-ils encore les moyens, demain, de consommer des vins de caractère ?

LE LUXE SANS SES ALÉAS

On dit que le vin est meilleur quand il est vieux. C'était surtout vrai autrefois, quand il avait un moindre degré d'alcool. Jeune, il était soit trop acide, soit trop tannique ou agressif. En vieillissant, l'acidité s'estompait et les tanins se polissaient. Aujourd'hui, le réchauffement climatique a fait gagner quelques degrés au vin, mais ce sont surtout les nouvelles techniques œnologiques qui permettent de mieux maîtriser la qualité du produit. On peut donc désormais obtenir des vins jeunes nettement mieux finis et plus intéressants, à la condition d'apprécier les goûts de fruits et les arômes primaires qui persistent durant les cinq premières années après la mise en bouteille. En outre, la technique œnologique aide aujourd'hui à lisser la qualité d'un vin d'une année sur l'autre, estompant ainsi l'importance du millésime. Ce sont là autant de paramètres d'incertitude en moins pour les producteurs.

D'une production autrefois aléatoire, nous sommes ainsi passés à des pratiques standardisées et donc peu risquées, le tout dans un secteur offrant des marges considérables. Quoi de plus séduisant, pour les investisseurs ? Le Château Lafite Rothschild a dégagé un chiffre d'affaires de plus de 80 millions d'euros sur le millésime 2009, avec un bénéfice de 70 millions d'euros, soit 86 % de marge ! Cela explique que depuis quelques années, de grands groupes viticoles ou du luxe rachètent des domaines, parfois à des prix exorbitants. De fait, le prix du foncier a considérablement augmenté dans tous les vignobles d'intérêt, en particulier en Bourgogne, un foncier qui devient de fait de moins en moins accessible aux structures familiales. Ainsi, le groupe viticole Castel a racheté en 2011 le bourguignon Patriarche pour un prix situé entre 75 et 80 millions d'euros. L'une des dernières transactions réalisée a atteint un million d'euros l'ouvrée (1), pour un Montrachet. Quel domaine indépendant pourrait déboursier une telle somme et espérer rentabiliser son investissement en dix ou quinze ans ?

Pour le secteur du luxe, il est impératif de disposer d'une exclusivité. Le produit doit être unique et avoir de préférence une histoire forte et longue. Et si, à cela,

(1) L'ouvrée est une unité de mesure française qui est utilisée, principalement dans l'Est de la France, pour désigner la surface de vignes (entre 3 et 5 ares) pouvant être bêchée par un vigneron en une journée. En Bourgogne, une ouvrée correspond à 4,28 ares.

il combine un monopole ou une singularité dans le socle géographique, géologique ou historique, c'est encore mieux. Une œnologie personnalisée, parfois médiatique, de « sorciers » communiquant sur leur talent et leur réseau, appuyée par des moyens conséquents ajoutera une nouvelle caution, qui sera la garantie suprême faisant d'une signature renommée une empreinte que l'on voudrait indélébile dans l'esprit des spécialistes, pas forcément ceux qui dégustent, mais les leaders d'opinion. Tout cela pour assurer une notoriété incontournable si l'on veut afficher des tarifs vertigineux dont la seule évocation donne des maux de tête aux amateurs de vin, et des yeux énamourés aux spéculateurs de tout crin. Au final, une communication adaptée, un travail sur l'image, et la nature est domptée ! Le vin devient haute couture, car le millésime entre dans le jeu en assurant une collection annuelle. Les marges peuvent alors devenir confortables puisque c'est la notoriété qui établira le rapport entre la demande et l'offre.

Cette tendance va à l'encontre de la logique patrimoniale qui a fondé le vignoble de régions comme la Bourgogne, et s'opère au détriment de nos vignobles et du consommateur. Ainsi, le Château Cheval Blanc, qui compte LVMH à son capital, a inauguré récemment un magnifique chai de vinification lui ayant coûté 13 millions d'euros. A-t-on besoin de tels investissements pour faire du bon vin ? Un vigneron passionné comme Henri Bonneau, à Chateauneuf-du-Pape, élabore un vin extraordinaire dans des caves décrépites, n'hésitant pas à laisser vieillir son vin en fûts tout le temps nécessaire pour qu'il soit parfait. C'est là une approche bien différente de celle des groupes, qui aboutit pourtant à un produit d'élite reconnu comme tel par les connaisseurs.

LE MONDE VITICOLE À UN CARREFOUR

Si certains groupes sont positionnés sur les vins d'excellence et de luxe, d'autres privilégient une production de masse techniquement agréable, mais sans réel intérêt.

Œnologie, réchauffement climatique, ouverture de nouveaux marchés, voici pêle-mêle quelques-uns des ingrédients de la nouvelle donne du monde du vin. Symbole collectif de raffinement et de savoir-vivre, le vin est sans aucun doute aussi un vecteur de développement international. J'espère que nous saurons préserver l'âme du vin pour qu'il reste une source de plaisir et ne devienne pas un simple produit spéculatif ou standard. Comment fédérer les institutions et les acteurs économiques pour préserver ce qui constitue aujourd'hui la force de nos régions viticoles ? Le monde viticole se trouve sans aucun doute à un carrefour et devra savoir prendre les bonnes décisions, s'il veut préserver sa spécificité.



Jazz en cuisine*

Alain Passard est le chef du restaurant L'Arpège situé à Paris. Une aporie créative et une révélation l'ont amené à rompre avec le tissu animal sur lequel il avait bâti son savoir-faire, pour se consacrer à la cuisine du légume. Cela l'a conduit à développer ses propres jardins pour pouvoir connaître les légumes dans leur diversité. Son histoire permet de mieux comprendre son métier, celui de cuisinier.

Par Alain PASSARD**

La différenciation et la diversité y apparaissent comme des conditions incontournables de la grande cuisine. La notion de terroir prend elle aussi tout son sens : le terroir incarne un rapport au sol, à sa production, à ses artisans, puisque l'on voit s'opérer un dialogue permanent entre le chef et des produits, ici, les légumes, et entre le chef et ceux qui les produisent. On appréhende aussi le poids de la dimension artisanale dans les métiers de l'art de vivre. Les choix d'Alain Passard tiennent à la nécessité de maintenir son rapport au terroir, qui est à ses yeux la condition de la maîtrise de ses ingrédients premiers, les légumes, et de cette nécessité pour lui de se ménager un temps pour pouvoir rester créatif.

* Cet article est issu du compte rendu d'une séance du « Séminaire Création » de l'École de Paris du Management, tenue le 15 mai 2012. Nous remercions l'École de nous avoir autorisés à publier ce texte.

** Chef cuisinier de L'Arpège.

LES DEUX VIES SUCCESSIVES D'UN CUISINIER

Quand on choisit ce merveilleux métier – ou, plutôt, cette aventure – qu'est le métier de cuisinier, celui-ci devient pour vous un compagnon de vie qui, comme vous, évolue, s'affine, et peut même parfois connaître des ruptures brutales. C'est ainsi que j'ai connu deux vies de cuisinier, l'une consacrée à la gastronomie animale et, l'autre, qui se poursuit aujourd'hui encore, à la gastronomie végétale.

Le goût de cuisiner m'est venu enfant, au sein d'une famille où chacun travaillait de ses mains et pratiquait un art : une mère couturière, un père musicien (clarinette, saxophone, batterie, scie musicale...), un grand-père sculpteur vannier et une grand-mère... cuisinière. Très tôt, j'ai aimé les observer tailler le bois, manier les tissus et l'aiguille, répéter un morceau de jazz ou mélanger les ingrédients d'une farce...

J'ai rapidement eu envie, à mon tour, de me servir de mes mains et de faire jouer mes sens. C'est la cuisine qui m'a le plus attiré, ou peut-être est-ce ma grand-



mère qui a le mieux su me parler de son art ? Pour moi, la cuisine relève aujourd'hui encore d'une même dynamique que la sculpture, la musique, la peinture ou la couture, ces disciplines qui occupent une place importante dans mon inspiration.

Qui plus est, j'ai grandi en Bretagne, une région où les familles vivaient autour de la table et savaient ce qu'était bien manger. Nous nous régaliions essentiellement de productions locales : coquillages, crustacés, poissons, volailles, légumes, charcuteries. Mon village comptait plusieurs excellents boulangers (je rêvais de passer mes vacances dans leur fournil...) et charcutiers. Ce goût des produits de qualité ne m'a plus quitté.

J'ai eu la chance d'entrer comme commis dans une maison prestigieuse, près de Rennes, où œuvrait un grand saucier et rôtiisseur, et d'y faire mon apprentissage pendant huit ans. Ce fut là un véritable affûtage de mes sens. Puis, mon parcours m'a conduit auprès du chef Alain Senderens, au restaurant L'Arpège, à Paris, au milieu des années 1970, mais aussi à Bruxelles, et ailleurs.

En 1986, je décide de m'installer à mon compte et de reprendre l'établissement où j'ai appris à cuisiner grâce à Alain Senderens. Ce fut la naissance de L'Arpège, qui accédera, dix ans plus tard, à la consécration avec l'obtention de trois étoiles au Guide Michelin. Durant cette première vie, L'Arpège a été une rôtisserie qui travaillait essentiellement le tissu animal, sur lequel j'ai bâti mon savoir-faire.

UNE RUPTURE CRÉATIVE

À la fin des années 1990, sans bien comprendre ce qui m'arrive, je traverse une rupture en matière de créativité. Pour moi, la porte du tissu animal se referme. S'impose alors à moi la révélation du tissu végétal, lui que j'avais parfaitement ignoré pendant vingt-cinq ans ! Jamais je n'avais adressé la parole à un poireau ou à une carotte ! Au cours de mon apprentissage, le légume est d'ailleurs resté le parent pauvre. On y apprend le turbot ou la poularde, mais pas le navet...

En commençant à « travailler » le légume, je retrouve un très fort désir dans ma créativité. J'annonce au Guide Michelin que je retire de la carte tous les plats qui avaient valu à L'Arpège ses trois étoiles, pour me consacrer au végétal. « Et pour quelle raison la cuisine du légume ne vaudrait-elle pas trois étoiles ? », me répondit le directeur du Guide Michelin. Et, en effet, L'Arpège y a conservé son rang dans les éditions successives.

FAIRE DU LÉGUME UN GRAND CRU

Je me lance dans cette nouvelle cuisine avec des maraîchers que je connais plus ou moins bien. Très vite, je

m'aperçois que leurs produits ne comblent pas mes envies de saveurs, de parfums, de textures et de couleurs. Or, j'ai l'ambition de faire du légume un grand cru, de faire du jardinier le grand métier de demain. On parle volontiers des chefs, des vigneron ou des sommeliers, mais le jardinier est le grand oublié de la gastronomie. Je comprends donc que je dois travailler mon propre jardin. J'achète un vieux potager abandonné près du Mans (dans la Sarthe) : un superbe terrain d'environ un hectare. J'ai la chance de rencontrer le jardinier Sylvain Picard, un enfant de la région, à qui je raconte mon histoire et lui confie mon envie de fonder la première gastronomie légumière. Il est séduit et rejoint l'aventure.

Depuis lors, nous avons développé deux autres potagers et vergers, dans l'Eure et dans la baie du Mont-Saint-Michel, toujours avec une culture entièrement naturelle (jusqu'aux chevaux, qui remplacent les machines). Nos jardins sont de petits écosystèmes, où l'on croise des hérissons, des belettes, des batraciens, des reptiles et des oiseaux – toute une vie animale qui nous évite de recourir aux pesticides et aux engrais chimiques.

Avec dix hectares et dix jardiniers, nous frôlons une production annuelle de cinquante tonnes et sommes totalement autonomes. L'Arpège est livré tous les matins en légumes frais par ces jardins. Nous n'achetons rien à l'extérieur. Quand un légume vient à manquer, nous nous en passons. Si un navet est touché par une gale, nous détruisons le rang menacé. Le maître d'hôtel n'a aucun mal à faire comprendre cela à nos clients.

Je demande à nos jardiniers d'être créatifs autant que peuvent l'être les cuisiniers, de trouver de nouvelles idées, tout en respectant la nature. Je parle avec eux de la betterave rouge comme le vigneron le ferait du pinot noir, de la carotte jaune comme du sauvignon : ce sont nos cépages, à nous les cuisiniers. Le sol est sableux dans la Sarthe, et plus argileux dans l'Eure. À nous de jouer avec ces caractéristiques, avec la pluviométrie et le climat, pour trouver le confort du légume. À titre expérimental, nous plantons les mêmes graines dans deux jardins différents, le même jour et à la même heure, pour pouvoir juger du meilleur emplacement pour telle ou telle variété. Cette approche, qui est aussi celle du vigneron, nous permet de développer et d'amplifier les saveurs d'un produit, de lui donner du tempérament et du caractère.

UNE CRÉATIVITÉ RENOUVELÉE

Le jardin est donc devenu un lieu de création. C'est ma première source d'inspiration. Grâce à lui, j'ai compris que le plus beau livre de cuisine était celui écrit par la nature. Il m'a aussi fait redécouvrir et respecter les saisons, comprendre que la nature met dans





© Denis Lambert- PHOTOPQR/LE MAINE LIBRE/MAXPPP

« J'ai l'ambition de faire du légume un grand cru, de faire du jardinier le grand métier de demain. On parle volontiers des chefs, des vignerons ou des sommeliers, mais le jardinier est le grand oublié de la gastronomie ». Alain Passard avec son jardinier Sylvain Picard dans son potager de Fille-sur-Sarthe, mai 2012.

les produits ce dont le corps a besoin au fil de l'année : les tomates pour nous désaltérer l'été, les légumes racinaires (panais, céleris, topinambours) l'hiver pour nous permettre de nous reconstituer. On cueille dans le sol quand il fait froid, sur la branche quand il fait chaud. Désormais, je ne travaille plus la tomate ou la courgette que trois mois par an, et j'accueille l'arrivée des premiers petits pois comme celle d'un nouveau-né ! Penser les mêmes produits douze mois sur douze, comme je le faisais dans ma première vie de cuisinier, est une ivresse pour la créativité qui ne conduit à rien de bon. Il est en effet plus exaltant d'abandonner des produits à la fin d'une saison pour en redécouvrir d'autres. On me demande parfois si j'ai suffisamment de matière pour travailler l'hiver : à croire que la nature se mettrait en pause. La diversité de produits y est peut-être moins grande, mais cela ne fait qu'affûter ma créativité et m'oblige à aller encore plus loin. En me consacrant à cette cuisine légumière, j'ai retrouvé de la créativité, du plaisir. J'ai eu le sentiment que ma création se rapprochait de la peinture, de la sculpture et de la couture, des sensations de mon enfance. S'éveillait en moi, au travers de mes sens, quelque chose de malicieux, une inventivité que je

n'ai jamais trouvée dans le travail des tissus animaux. J'imaginai une cuisine inédite, à laquelle j'entendais donner toute sa place. Depuis, d'autres chefs m'ont suivi sur cette voie.

Finalement, la nature a simplifié ma créativité. Je n'ai plus à me soucier du contenu de ma casserole : j'y mets ce que m'offrent mes jardins. Car tant que l'on respecte les saisons, on fait une cuisine juste. C'est lorsque l'on croise les produits du printemps avec ceux de l'hiver en cuisine que tout dérape. Mon souci est désormais de respecter le *tempo* de la nature. C'est très rassurant. J'y trouve de la sérénité, un confort de vie et, dans le même temps, un renouvellement constant. Cela m'offre aussi l'occasion de partages passionnants avec nos jardiniers, qui sont devenus mes compagnons de route. Si ma cuisine est heureuse, c'est parce que j'ai une histoire à raconter, des mets à créer, des choses à prouver. Chaque jour, je vois dans le regard de mes cuisiniers ce plaisir d'apprendre, d'improviser et de créer.

J'ai compris des années plus tard, un peu par hasard, ce qui avait motivé cette rupture de créativité. J'avais pris l'habitude d'illustrer mes recettes au moyen de collages de papiers de différentes couleurs. J'en ai réa-



lisé dix, vingt, trente, quarante... jusqu'au jour où j'ai montré ce travail à mes collaborateurs. L'un d'eux m'a suggéré d'en faire un livre, et les Éditions Gallimard se sont montrées intéressées par cette idée. Une fois réalisé, cet ouvrage m'a fait comprendre pourquoi la porte du légume s'était ouverte devant moi : j'avais ressenti le besoin de mettre de la couleur et des formes dans ma cuisine, de la dessiner, de me rapprocher de la couture de ma mère et de la sculpture de mon grand-père. Le tissu animal, quant à lui, ne me procurait plus d'émotion. Le coup d'arrêt que j'ai mis alors à mon ancienne pratique a somme toute été un formidable accélérateur. Il m'a fait progresser et revenir à la vérité de la cuisine.

DÉBAT

Orchestrer une rupture individuelle et collective

Un intervenant : *Vous avez développé, dans votre première vie professionnelle, un savoir-faire très pointu sur la cuisson du tissu animal. En passant à la gastronomie légumière, avez-vous eu le sentiment de repartir de zéro ? Comment êtes-vous parvenu à créer sur cette nouvelle base légumière qui vous était presque totalement inconnue ?*

Alain Passard : Le tissu animal m'a énormément apporté. J'y ai fait mes classes de l'école du feu, de la maîtrise de la flamme, de l'assaisonnement. C'est peut-être grâce à lui que je parviens aujourd'hui à définir cette cuisine légumière. La maîtrise du geste que j'y ai acquise m'a fait aborder sans inquiétude la rupture que je vivais. Je devais passer à autre chose, me rapprocher de la main de la couturière, de celle du sculpteur, du musicien. Cette main appelait le légume. Aujourd'hui, je mets donc mon savoir-faire acquis en cuisine animale au service du travail du légume pour inventer une cuisine totalement différente.

J'aime, bien sûr, qu'un client végétarien me demande de lui faire plaisir avec un menu « tout légumes », mais je préfère encore que la demande émane d'un passionné de cuisine animale voulant être surpris. On peut d'ailleurs donner des saveurs presque animales à une betterave, à une carotte ou à un navet. Tout comme une viande, un légume peut être flambé, fumé, braisé, rôti. Une betterave en croûte de sel, un oignon fumé... cela n'avait jamais existé auparavant. Nous servons encore aujourd'hui des plats de coquillages, de crustacés, de poissons et de volailles, mais cela n'est pas la dominante.

Un intervenant : *Comment votre équipe a-t-elle traversé cette période de rupture ?*

Alain Passard : Tous ceux qui avaient vécu la période animale sont partis. La maison n'en a pas été déstabi-

lisée pour autant. J'ai reconstitué une équipe d'une quinzaine de cuisiniers curieux et inventifs, très jeunes (ils ont à peine vingt-cinq ans de moyenne d'âge aujourd'hui), qui m'accompagnent depuis plusieurs années. Ils ont une lumière dans les yeux, une joie de vivre liée à l'histoire que je partage avec eux. Combien de restaurants ont leur propre jardin et demandent à leurs cuisiniers de réinventer les plats tous les matins en jouant avec les arrivages de fruits et de légumes ? Cela leur profite pleinement. Ils savent que, tous les jours, ils auront des gestes différents à réaliser, des gestes qu'ils apprendront. S'ils inventent un jour une nouvelle façon de travailler la betterave, ils en feront de même le lendemain avec une fève ou des petits pois. Ils ne cessent d'affûter leurs sens et d'ajouter des pages à leur propre livre de cuisine.

Au sein de cette équipe, je m'efface : le jardin dicte ses recettes. Quand les jardiniers arrivent à L'Arpège avec leurs paniers pleins, notre créativité est là, devant nous. Nous voyons, sentons et touchons la même chose. Nous avons les mêmes cartes en main pour laisser s'exprimer notre créativité, pour improviser sur cette gamme. J'observe mes cuisiniers à l'œuvre et je ne vois guère d'erreurs : ils tombent toujours juste. Parfois, je dois même les encourager à aller plus loin, à s'autoriser plus de fantaisie. Je leur demande d'être toujours plus créatifs, car leurs « assiettes » fonctionneront toujours dès lors qu'elles seront en accord avec les saisons.

Un intervenant : *Y a-t-il des échanges entre les cuisiniers et les jardiniers ?*

Alain Passard : Oui, et c'est essentiel. Je les incite à échanger toujours plus. J'invite les jardiniers en cuisine pour qu'ils découvrent ce que nous faisons de leurs poireaux ou de leurs fèves. À l'inverse, si un cuisinier a lu, goûté ou vu quelque chose d'intéressant, il doit travailler avec les jardiniers à le reproduire. Pour éviter la fatigue des cuisiniers, car c'est un métier intense, je les envoie de temps à autre se reposer deux jours au jardin. Ils en reviennent regonflés à bloc par cette nourriture visuelle.

Un intervenant : *Comment interférez-vous dans la créativité de vos cuisiniers ? Au final, que propose votre carte : des créations individuelles, ou une œuvre collective ?*

Alain Passard : Notre carte propose mes créations comme celles de mes cuisiniers. Je ne suis jamais aussi heureux que lorsqu'un client m'appelle en salle pour me dire combien il a apprécié un plat et que je découvre que celui-ci est l'œuvre de l'un de mes équipiers. Cela prouve que j'ai fait école.

J'interviens le moins possible dans les créations de mes cuisiniers. Je n'ai pas à leur prouver ma créativité : j'ai déjà fait mes preuves. Ils m'ont vu à l'œuvre, nous avons passé des heures ensemble. Ils savent comment je cuis et comment j'assaisonne un légume. À eux de se faire plaisir et de montrer ce qu'ils savent faire. Mon rôle est donc surtout de susciter leur propre créativité, de les aider à exprimer ce qu'ils ont en eux en jouant avec la nature.



Mes cuisiniers échangent beaucoup entre eux. Cela dit, il est difficile de travailler en commun sur des créations pures. Dès lors que l'on commence à acquérir une certaine maturité, on crée seul. Quand on imagine un plat, on pense déjà à son goût, à sa saveur, à sa texture, mais on ne peut pas savoir si l'autre ressent tout cela. C'est une affaire personnelle.

Un intervenant : *Vos cuisiniers pourraient-ils travailler sans votre présence à leur côté si, comme l'ont fait nombre de vos confrères, vous ouvriez un établissement à Tokyo ou à New York ?*

Alain Passard : L'Arpège a vécu une telle rupture et ce restaurant a une histoire si particulière que je me dois d'y être présent. J'aime cet endroit où j'ai appris à faire la cuisine avec Alain Senderens dans les années 1970 et où j'ai maintenant formé ma propre équipe. Malgré tout ce que j'ai appris à mes cuisiniers, ils ont besoin de me sentir auprès d'eux, de me voir à l'œuvre. C'est grâce à cela que je parviens à garder une équipe assez stable.

Je reçois régulièrement des sollicitations pour ouvrir un autre restaurant. Je les refuse, sans même les étudier. Ce n'est pas parce que j'ai réussi à L'Arpège que je réussirais au Japon ! J'ai toujours souhaité maîtriser ce que je fais. Si j'ouvrais un autre établissement, il faudrait que j'ai à proximité des jardins qui puissent me livrer des produits frais tous les matins. Or, j'ai besoin de sentir que mes légumes viennent d'endroits que je connais bien. Cela me rassure, ce sont mes racines.

Enfin, il faut se garder du temps pour soi, avoir une vie à côté du restaurant pour que la créativité puisse continuer à fleurir.

Un intervenant : *La carte d'un restaurant est habituellement un élément de stabilité. C'est une référence, non seulement pour les clients qui savent ce qu'ils vont manger, mais aussi pour les cuisiniers qui savent ce qu'ils auront à faire tous les matins. Qu'en est-il, à L'Arpège ?*

Alain Passard : Nous n'avons pas de spécialité, cela nous enfermerait. À L'Arpège, la carte change pratiquement tous les mois. Car il y a bien plus que quatre saisons : ainsi, par exemple, nous n'avons des asperges que deux mois dans l'année. La nature offre une telle diversité qu'il faut absolument s'en servir et adapter la carte en conséquence. Pour les cuisiniers, cela a été déstabilisant, dans un premier temps. Aujourd'hui, ils y voient surtout le gage qu'ils ne s'ennuieront pas. Le maître d'hôtel et le sommelier ont un rôle déterminant : ils présentent la carte, conseillent les clients, ce sont eux qui « vendent » notre jardin.

Cuisinier, jardinier et chef d'entreprise

Un intervenant : *Dans quelle mesure vos préoccupations en matière de gestion interfèrent-elles avec votre activité de chef ?*

Alain Passard : L'Arpège m'appartient. Je n'ai pas d'actionnaire. De fait, je suis le chef d'une entreprise de quarante personnes. Toute la créativité que je mets en cuisine et dans les jardins, je la mets aussi dans les bureaux. Je demande à mon comptable d'être lui aussi créatif ! Je suis de très près un certain nombre d'indicateurs, que je communique tous les mois aux membres de l'équipe, y compris aux sommeliers et aux cuisiniers : dépenses d'électricité, d'eau, de cristal, d'argenterie, de porcelaine... Je suis intraitable à bien des égards sur ces différents points : les cuisiniers ont-ils laissé leurs fourneaux allumés trop longtemps après la fin du service, ou ont-ils généré trop de déchets ? Le personnel de salle a-t-il tardé à éteindre les lumières après le départ du dernier client ? Il est essentiel que je rappelle à l'ordre mes jeunes collaborateurs sur ces questions de gestion, pour qu'ils en comprennent l'importance. Un jour, ils auront leur propre maison et devront à leur tour se préoccuper d'observer une certaine rigueur dans leur gestion.

Un intervenant : *La rupture que vous avez vécue a-t-elle eu une incidence sur l'équilibre économique de votre restaurant ?*

Alain Passard : Je n'ai pratiquement pas modifié les prix après être passé à une cuisine légumière. Certains ont pu s'en étonner, considérant que la matière première végétale était moins onéreuse que la matière première animale. Or, ma cuisine nécessite énormément de main-d'œuvre. J'ai dû engager trois ou quatre cuisiniers supplémentaires, embaucher des jardiniers, acheter des jardins, qui me coûtent 30 000 euros tous les mois. Cela explique que la carotte soit un peu plus chère à L'Arpège qu'ailleurs... La rupture nous a aussi conduits à nous séparer d'une partie de notre cave, car le légume s'accorde plus facilement avec les vins blancs, de par leur caractère plus minéral. Nous avons vendu la plupart de nos grands Bordeaux et Bourgogne.

S'inspirer de tous les arts

Un intervenant : *Peinture, musique... : les arts affleurent en permanence dans votre processus de création. Quelles sont plus généralement vos sources d'inspiration ?*

Alain Passard : La couleur en est une. Je me suis aperçu qu'il était intéressant de composer des familles chromatiques de légumes. Elles fonctionnent bien, d'un point de vue gustatif. Le matin, face à mon panier, j'aime choisir une couleur comme axe de création, et imaginer un plat sur ce thème. Comme le fleuriste, je compose mon bouquet avec tout ce qui a, par exemple, une nuance mauve : navets, asperges, choux-raves, rhubarbe... Je pose le bouquet à cru dans une assiette. S'il me fait plaisir visuellement, je me lance.



Un intervenant : *Quand vous commencez une création, avez-vous une idée précise en tête ? Avez-vous un laboratoire d'expérimentation ?*

Alain Passard : J'ai compris qu'il ne fallait pas solliciter la créativité. Il ne sert à rien de s'enfermer cinq jours durant dans le jardin pour faire des expérimentations et vouloir inventer à tout prix un nouveau plat. Je laisse la créativité venir à moi, je la laisse m'adresser la parole. Cela change tout. Ce sont des moments de grâce que l'on ne peut pas fabriquer et qui doivent rester rares. Un plat naît souvent d'une association d'idées : je hume, par exemple, une fleur de géranium et je me demande comment poser cette empreinte florale sur un mets. Automatiquement, un champ s'ouvre. C'est ainsi que j'ai imaginé une huile de géranium. J'ai goûté un jour une capucine et lui ai trouvé un côté iodé, ce qui m'a donné l'idée d'en faire un velouté où j'ai glissé au dernier moment quelques moules de bouchot et ajouté une pointe de safran pour rehausser le côté floral de la capucine. Là encore, on retrouve d'ailleurs une famille de couleurs : le jaune orangé du coquillage répond à celui de la capucine et du safran.

Un intervenant : *La poésie est présente dans votre façon de conter votre aventure. Comment baptisez-vous vos plats ?*

Alain Passard : Ce qui est écrit dans le jardin est déjà si beau, pourquoi en rajouter ? Les noms de nos plats mettent en avant les variétés des légumes : navet boule d'or, navet globe... : ces noms chantent tout seuls.

Quand le style est dans l'épure

Un intervenant : *Vous avez évoqué votre souci de vous effacer derrière la nature et de vous fondre dans votre équipe. Dès lors, y a-t-il un style Alain Passard ?*

Alain Passard : Mon style est dans la précision et dans l'épure. Ma cuisine demande une gestuelle particulière : la main « légumière » est plutôt celle du couturier, alors que la main « animale » se rapproche de la sculpture. Ma cuisine est différente selon les saisons : plus légère et transparente en été, plus chaude, généreuse et mijotée en hiver. Sur le disque de trente centimètres qu'est l'assiette, je rêve que ma main ait la vivacité et la précision de celles de Dexter Gordon et John Coltrane ! Le voyage de la main au-dessus du plat est capital. Il y a une manière de prendre de la fleur de sel et de la laisser tomber de façon uniforme. Je prends

aussi grand soin de la découpe des légumes en morceaux de la taille d'une bouchée. Puis, je les jette dans une large casserole, avec peu d'eau, en les espaçant de telle sorte qu'ils ne se mélangent pas et qu'il y ait une circulation entre ces éléments. Ils cuisent ainsi en quelques minutes. Une fois ce fond d'eau évaporé, le légume est cuit, tendre, et je n'en ai rien perdu.

Alors que je réalisais des plats en une dizaine de gestes il y a un an, il m'en faut aujourd'hui la moitié. Ceux qui restent sont devenus tellement précis qu'ils font le plat. La main doit être précise, devenir plus belle, plus juste et, en même temps, toujours plus effacée. Il faut gommer le geste.

Je corrige auprès de mes cuisiniers un nombre infini de mains dans une journée : une telle est trop appuyée, une autre est trop fixe... Je leur demande sans cesse pourquoi ils font tel ou tel geste. Si un geste ne sert à rien, nous l'effaçons. Avant même de penser un plat, il faut donc penser à sa main. Quand je vais dans un restaurant, c'est uniquement pour connaître la main d'un chef, car chacun a la sienne.

Un intervenant : *À l'inverse de l'épure, une cuisine jouant sur la scénarisation des mets – la cuisine dite moléculaire – a été mise à l'honneur ces dernières années. Y voyez-vous, paradoxalement, une absence de créativité ?*

Alain Passard : Dans cuisine, il y a cuire. Où est la cuisson dans cette cuisine moléculaire ? Où sont le rôtisseur, la relation avec la flamme, l'école du feu ? Je ne qualifierai donc pas de cuisine cette approche qui se situe dans la sensation, dans le sensationnel, alors que je suis dans l'exception, l'exceptionnel. Elle a parfois produit des choses intelligentes et amusantes, mais elle a plutôt desservi une génération de jeunes cuisiniers qui n'avaient guère de personnalité et se sont engouffrés dans ce créneau en passant à côté de leur carrière. Cuire est un art : il faut jouer avec le produit, savoir à quel moment le retourner, l'arroser, réduire la flamme, ouvrir la porte du four. Avant que les fours ne soient capitonnés comme ils le sont aujourd'hui, on suivait la cuisson à l'oreille. On écoutait siffler le plat dans le four. C'était un investissement du cuisinier auprès de son plat, et c'est comme cela que je vois le métier qui est le mien (1).

(1) Alain Passard est chef cuisinier de l'Arpège. Il est l'auteur du livre *Collages & Recettes* (Éditions Alternatives, 2010). Il est également le héros d'une bande dessinée co-écrite par Christophe Blain, *En cuisine avec Alain Passard* (Éditions Gallimard, 2011).



Les métiers d'art, les réalités économiques d'un secteur méconnu

Les métiers d'art connaissent en France une situation paradoxale. S'il est répété à l'envi dans les communications des pouvoirs publics que ces métiers représentent un secteur à fort potentiel économique, ce potentiel est davantage supposé que constaté. En effet, les métiers d'art restent largement méconnus au sein de la sphère politique et de la société française en général. Le très faible nombre des études consacrées aux entreprises de métiers d'art participe de cette méconnaissance générale. À partir d'une enquête sociologique recourant aux méthodes qualitatives et quantitatives, nous proposons ici de remédier à cette méconnaissance en donnant à voir les réalités économiques et sociales des métiers d'art.

Par Anne JOURDAIN*

Des ébénistes du Faubourg Saint-Antoine (Paris) exercent leur activité de père en fils depuis quatre ou cinq générations et restaurent, avec l'aide d'une dizaine d'ouvriers, le patrimoine mobilier national. Des souffleurs de verre, anciens ouvriers, s'installent avec leur conjointe dans des villages touristiques afin d'y vendre leur production de verres et de pichets. Des céramistes parisiennes, qui ont abandonné leur profession de consultante ou de juriste pour se consacrer à un métier manuel, s'investissent seules dans la création de pièces décoratives qu'elles vendent lors d'expositions diverses. Des sculpteurs verriers réputés réalisent des pièces uniques qui sont vendues par des galeristes d'art à des collectionneurs.

* Sociologue au Centre Universitaire de Recherches sur l'Action Publique et le Politique (CURAPP).

Cet inventaire à la Prévert donne un petit aperçu de la diversité des métiers, des carrières, des entreprises et des circuits de commercialisation que recouvre l'expression « métiers d'art ». Cette diversité est souvent occultée par la persistance d'images d'Épinal assimilant l'artisan d'art au seul homme de métier ayant droit aux honneurs du journal télévisé présenté par Jean-Pierre Pernaut. Les métiers d'art souffrent de fait d'une grande méconnaissance en France.

Cette méconnaissance générale est amplifiée par l'impossibilité d'identifier de manière exhaustive les entreprises de métiers d'art en France. L'absence de catégorie statistique rassemblant l'ensemble de ces métiers dans les nomenclatures officielles régies par l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE) rend en effet délicat le dénombrement de ces entreprises. La tentative la plus aboutie de délimitation du périmètre et du poids économique des métiers d'art a été initiée par la direction générale de la



Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS) : celle-ci estime à 38 000 le nombre des entreprises de métiers d'art en France et à 8 milliards d'euros leur chiffre d'affaires (Entreprises en bref, 2002). Tout en considérant ces chiffres avec précaution, il est important de préciser que les entreprises de métiers d'art sont essentiellement de Très Petites Entreprises (TPE) de moins de 10 salariés, et majoritairement des entreprises individuelles (sans salarié). Les difficultés à recueillir des données chiffrées sur les métiers d'art posent le problème de leur reconnaissance politique et sociale. La production de chiffres sur les métiers d'art et la connaissance fine de leurs activités apparaissent par conséquent lourdes d'enjeux pour les acteurs professionnels, institutionnels et politiques qui cherchent à les présenter comme un secteur au fort potentiel économique (1).

Face au manque de données chiffrées sur les métiers d'art, nous avons décidé de diffuser notre propre questionnaire auprès des artisans d'art, c'est-à-dire auprès des professionnels des métiers d'art chefs d'entreprise. 947 d'entre eux y ont répondu *via* Internet sur la période 2009-2010. En parallèle à cette enquê-

(1) Parmi ces acteurs, deux institutions jouent un rôle majeur dans la représentation des métiers d'art en France : Ateliers d'Art de France et l'Institut National des Métiers d'Art.

te statistique, 92 artisans d'art ont été interrogés, dans le cadre d'entretiens semi-directifs (2), sur leur parcours respectif, leur travail et leur entreprise. Les résultats quantitatifs et qualitatifs obtenus donnent à voir les diverses réalités économiques et sociales des métiers d'art.

Après avoir mis en évidence, à partir de données statistiques recueillies, l'hétérogénéité caractérisant les entreprises de métiers d'art, nous proposerons une typologie afin de rendre compte de manière synthétique du paysage actuel des métiers d'art.

LA DIVERSITÉ DES ENTREPRISES DE MÉTIERS D'ART

Même si l'on écarte les industries du luxe de l'analyse (voir l'Encadré 1), les entreprises de métiers d'art se caractérisent par leur diversité. Portant sur 947 de ces entreprises, nos résultats statistiques permettent d'appréhender la nature de cette hétérogénéité.

(2) Sur la méthodologie précise de passation du questionnaire et les autres méthodes d'enquête mises en œuvre dans le cadre de notre thèse de sociologie sur les artisans d'art (archives, entretiens, observations), voir JOURDAIN, 2012.



© Antonio Pagnotta/COSMOS

« Même si l'on écarte les industries du luxe de l'analyse, les entreprises de métiers d'art se caractérisent par leur diversité ». Travail de restauration sur un plafond du Salon du Grand Couvert au château de Versailles, France, novembre 2010.



Encadré 1 : Luxe et métiers d'art

Les industries du luxe (Chanel, Hermès, Vuitton, etc.) relèvent-elles de la catégorie des métiers d'art ? Pour certains, la réponse est évidemment positive du fait que les industries du luxe font appel aux savoir-faire des métiers d'art. Pour d'autres, ces industries ne peuvent pas être assimilées aux entreprises de métiers d'art, ces dernières étant dirigées par des artisans d'art. Ces débats sur les frontières de la catégorie « métiers d'art » sont lourds d'enjeux du point de vue de la représentation (notamment politique) de ces métiers. En y intégrant les industries du luxe, le chiffre d'affaires représenté par cette catégorie passe en effet de 8 milliards à 22 milliards d'euros.

Sans qu'il soit question pour nous de prendre position par rapport à ces débats, nous avons choisi de centrer notre étude qualitative sur les artisans d'art, et donc sur des entreprises dont le modèle économique diffère fortement de celui des industries du luxe. Une enquête réalisée auprès de quelques entreprises proches du luxe et dirigées par des gestionnaires plutôt que par des artisans d'art suggère néanmoins que ces entreprises, au demeurant peu nombreuses, sont celles qui tirent les chiffres d'exportation des métiers d'art vers le haut. Certaines de ces entreprises sont aujourd'hui confrontées à la problématique de la délocalisation d'une partie de leur production à l'étranger, cette pratique étant pourtant fortement décriée par les promoteurs des métiers d'art en France (JOURDAIN, 2013).

Une diversité dans les anciennetés

Dans notre échantillon, l'entreprise la plus ancienne date de 1609 et les plus récentes ont été créées en 2009 (soit l'année de passation du questionnaire). En matière d'ancienneté, les entreprises se caractérisent de fait par une forte dispersion, autour de l'âge moyen de 22 ans.

Une diversité dans les tailles

La très grande majorité des entreprises de l'échantillon (77 %) n'emploie pas de salariés : les artisans d'art à leur tête travaillent donc seuls. La moyenne des tailles est de 1,7 salarié.

C'est au sein de la seule catégorie des entreprises justifiant de 32 ans d'ancienneté ou plus que l'on trouve une proportion majoritaire d'employeurs, avec un taux de 52 %. Ce pourcentage témoigne *a contrario* du fait qu'un nombre important d'entreprises n'emploient aucun salarié en dépit de leur ancienneté : l'évolution d'une entreprise de métier d'art ne passe donc pas nécessairement par l'emploi. Si l'on s'intéresse au nombre moyen des salariés employés en fonction de l'ancienneté de l'entreprise, on obtient le tableau 1. Nos calculs attestent d'une liaison statistique significative entre ces deux variables.

Une importante diversité dans les chiffres d'affaires

De nombreux artisans d'art déclarent des chiffres d'affaires relativement peu élevés (voir le graphique 1 de la page suivante). 16 % des entreprises de l'échan-

Ancienneté de l'entreprise en années	Nombre moyen de salariés
<6	0,2
[6;10[0,5
[10;15[0,8
[15;23[1,4
[23;32[1,3
>=32	6,1

Tableau 1 : Nombre moyen de salariés en fonction de l'ancienneté de l'entreprise

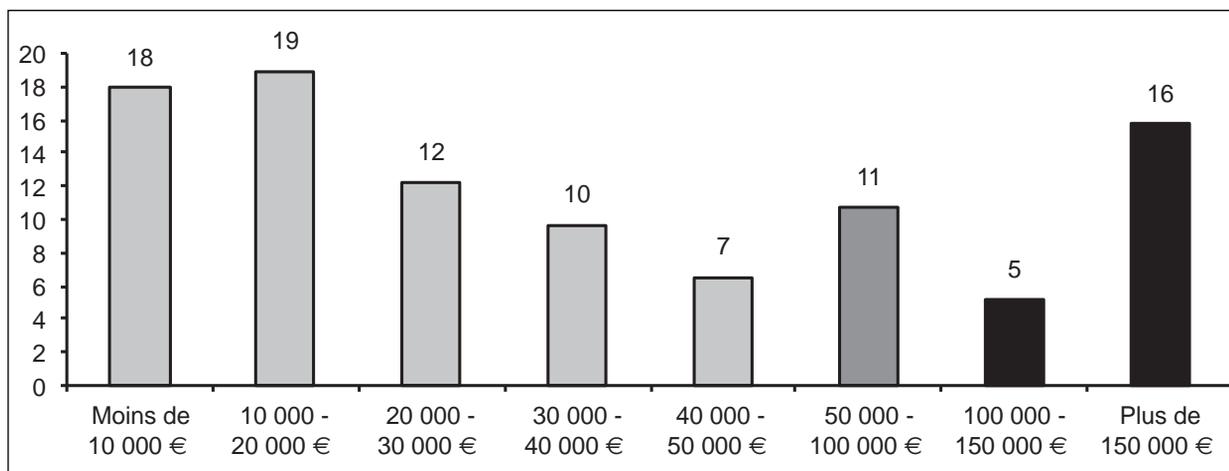
Source : Jourdain, 2012.

tillon affichent néanmoins un chiffre d'affaires supérieur à 150 000 euros. L'hétérogénéité est donc là aussi forte.

L'ancienneté de l'entreprise apparaît centrale dans la description de cette différenciation en fonction du chiffre d'affaires. Ainsi, 36 % des entreprises comptant moins de 6 ans d'ancienneté réalisent un chiffre d'affaires inférieur à 10 000 euros, contre 8 % des entreprises justifiant de 32 ans ou plus d'ancienneté. Les entreprises de moins de 6 ans se trouvent de moins en moins représentées au fur et à mesure que le chiffre d'affaires augmente, tandis que c'est l'effet inverse qui caractérise les entreprises les plus anciennes.

Une diversité dans les estimations de l'activité économique

À la question : « Estimez-vous que vous gagnez correctement votre vie grâce à l'exercice de votre métier



Graphique 1 : Chiffres d'affaires en 2008 (en %)

NB : Ainsi, un tiers des entreprises de métiers d'art réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 100 000 euros.

Source : Jourdain, 2012.

d'art ? », les enquêtés répondent majoritairement par la négative : 27 % répondent « Pas du tout », 28 % « Plutôt non », 30 % « Cela dépend », 12 % « Plutôt oui » et 3 % « Tout à fait ».

L'ensemble de ces chiffres nous donnent à voir l'étendue du contraste entre les différentes entreprises de métiers d'art. Notre analyse statistique met aussi en évidence le fait que les entreprises les plus anciennes sont celles qui emploient le plus grand nombre de salariés, qui réalisent les chiffres d'affaires les plus importants et dont les dirigeants sont les plus satisfaits en termes de revenus tirés de leur activité. Inversement, les entreprises le plus récemment créées se caractérisent, pour la grande majorité d'entre elles, par une fragilité économique que déplorent leurs dirigeants. La prise en compte de cette diversité dans les situations économiques est essentielle à la caractérisation du poids économique des métiers d'art, qui ne peut donc se fonder uniquement sur des données agrégées.

TYOLOGIE DES ENTREPRISES DES MÉTIERS D'ART

Pour mieux cerner la diversité des réalités économiques et sociales dans les métiers d'art, une typolo-

gie peut être réalisée. La combinaison de méthodes quantitatives et de méthodes qualitatives nous a ainsi conduite à identifier quatre profils types de dirigeants d'entreprise au sein des métiers d'art. Ceux-ci se partagent selon deux axes (voir le tableau 2 ci-dessous) : le premier axe oppose une conception « artisanale » du métier exercé qui met l'accent sur sa technicité, à une conception « artistique » qui, elle, valorise avant tout sa créativité. Le second axe distingue deux niveaux de réputation liés aux prix pratiqués et aux récompenses obtenues.

Ces quatre pôles ne doivent pas être compris comme des catégories hermétiques les unes aux autres, mais bien plutôt comme des profils types dès lors qu'un *continuum* de situations et de positions s'établit entre eux. Des évolutions entre les quatre pôles sont observables dans le parcours de certains artisans d'art : gagnant en reconnaissance, quelques fabricants et créatrices ont ainsi progressé vers le pôle des artisans d'élite ou celui des artistes de renom, tandis que certains des artisans d'élite rencontrés sont devenus des artistes de renom. L'imperméabilité est en revanche totale entre les artisans d'élite et les créatrices : ainsi, aucune créatrice n'est devenue (du moins à notre connaissance) artisan d'élite, la réciproque étant vraie. La trajectoire sociale et la façon de concevoir le métier exercé expliquent le pourquoi d'une telle étanchéité.

	Régime artisanal	Régime artistique
Réputation (inter)nationale	Artisans d'élite	Artistes de renom
Réputation locale	Fabricants	Créatrices

Tableau 2 : Typologie des dirigeants d'entreprise de métiers d'art



Les artisans d'élite

Peu nombreux, les artisans d'élite sont à la tête des entreprises de métiers d'art les plus anciennes qui relèvent, de fait, le plus souvent d'un héritage familial (voir l'Encadré 2). Socialisés très tôt au métier artisanal mais aussi à la gestion de l'entreprise, ils dirigent fréquemment une équipe d'ouvriers d'art recrutés dans les écoles les plus prestigieuses (Boullé, Estienne, etc.) pour l'excellence de leurs savoir-faire. Ils travaillent souvent sur commandes pour des marchés de niches (châteaux, musées ou encore industries du luxe) dans lesquels leur entreprise est parvenue à se faire un nom, et ils réalisent les chiffres d'affaires les plus conséquents.

Encadré 2 : Le tapissier Henry, un héritier

Henry a hérité de l'entreprise de tapisserie que son père avait créée en 1943. Dans son atelier du XVI^e arrondissement de Paris, il emploie aujourd'hui une équipe composée de 8 salariés (6 ouvriers tapissiers chargés de la garniture des sièges et de 2 ouvriers tapissières s'occupant des travaux de couture (3)). Sa « *Maison* » réalise aujourd'hui des travaux de restauration pour différents musées et châteaux en plus du traitement de commandes émanant de particuliers.

Henry se charge personnellement des relations avec les clients : il se déplace chez eux pour prendre des mesures, dispenser ses conseils de décorateur et établir un devis pour la restauration ou la création de fauteuils ou de rideaux. Si ce travail relationnel s'appuie sur son expertise de tapissier, sa participation à la fabrication proprement dite dans l'atelier n'est aujourd'hui qu'occasionnelle. L'accent mis sur le « *travail traditionnel* » situe Henry et son entreprise sur un marché de niche de produits haut de gamme justifiant ainsi des prix relativement élevés (le coût de la restauration d'un fauteuil se chiffre en milliers d'euros).

Les fabricants

D'origine sociale plus populaire et justifiant d'une implantation géographique plus rurale, les fabricants sont généralement d'anciens ouvriers formés sur le tas devenus artisans et chefs d'entreprise par ascension

(3) Les termes « tapissier » et « tapissière » renvoient à deux métiers distincts (mais néanmoins complémentaires), et non au sexe des individus qui exercent ces métiers.

sociale. Certains d'entre eux délèguent le travail de vente et de comptabilité à leur conjoint. Ils font également appel, pour certains, à des ouvriers lorsque leur production utilitaire rencontre un succès local (dans des villages touristiques, notamment).

Encadré 3 : Le souffleur de verre Roland, un ancien ouvrier

Fils d'un père ouvrier, Roland commence sa formation au soufflage de verre à l'âge 16 ans dans une verrerie située dans un village touristique des Alpes-Maritimes. Embauché directement à la suite d'un « *job d'été* », il est souffleur de verre ouvrier pendant 13 ans, puis ouvre son atelier en tant qu'artisan dans le même village. Aujourd'hui, pendant qu'il travaille dans l'atelier avec son employé – et qu'il fait découvrir son métier de souffleur de verre aux touristes –, son épouse vend sa production (des verres et des pichets dont les prix vont de 5 à 100 euros) dans la boutique attenante à son atelier.

Les artistes de renom

Connus et reconnus dans le monde de l'art contemporain, les artistes de renom réalisent des pièces uniques conçues comme des œuvres artistiques. Ils exposent leurs pièces dans des galeries d'art, éventuellement dans certains musées ou lors de ventes aux enchères, et vendent principalement à des collectionneurs. Parmi eux, on compte les céramistes Claude Champy et Jean-François Fouilhoux, ainsi que le verrier Jean-Pierre Umbdenstock.

Encadré 4 : Le céramiste Jean-Claude, un génie découvert

Après avoir fait l'École des Métiers d'art et avoir participé au mouvement de « retour à la terre » en vogue dans les années 1960, Jean-Claude s'engage dans la carrière de céramiste, réalisant dans son atelier francilien des contenants en grès. Très rapidement, sa production attire l'attention de nombreux galeristes. Son travail de l'émail, en particulier, répond aux attentes esthétiques de ces découvreurs de talents.

Délaissant peu à peu le tour de potier pour se consacrer à l'émaillage et au modelage, il devient alors un céramiste réputé dont la production de pots se réduit au profit de celle de sculptures pour lesquelles de nombreux collectionneurs sont prêts à débours des sommes allant de 5 000 à 40 000 euros.



Les créatrices

De plus en plus nombreuses dans les métiers d'art, les créatrices – au sein de ce profil type, les femmes sont en effet majoritaires – sont à la tête des entreprises les plus récentes, mais aussi les moins prospères. Anciennes consultantes, ingénieures ou juristes, la plupart d'entre elles sont devenues céramistes, modistes ou vitraillistes à la suite d'une reconversion professionnelle. Généralement formées dans le cadre de stages professionnels, elles valorisent avant tout la créativité de leur production de pièces utilitaires ou décoratives vendues lors d'expositions d'artisanat d'art. Concevant leur entreprise comme un moyen d'accomplissement personnel, elles n'emploient pas de salarié. Elles sont aussi parfois amenées à diversifier leur activité et à enseigner leurs savoir-faire pour vivre de leur métier.

La diversité des entreprises de métiers d'art tient à la diversité des conceptions qui sont faites de ces métiers. Les artisans d'art du pôle artistique, qui se réfèrent au modèle de l'artiste seul producteur de l'œuvre d'art, s'accommodent ainsi mal d'un travail collectif qui les associerait à des ouvriers salariés. En revanche, les ouvriers d'art sont embauchés dans les entreprises du pôle artisanal pour leurs savoir-faire techniques. Le recours à des salariés est valorisé dans ce cas du fait d'une conception du travail accordant la primauté de la virtuosité technique de la reproduction sur l'originalité individuelle de la création.

Dans une perspective diachronique, la diversité actuelle des entreprises de métiers d'art peut enfin être mise en regard des évolutions récentes du recrutement des artisans d'art. La féminisation et l'accroissement des reconversions professionnelles qui prennent le pas sur la transmission traditionnelle du métier de père en fils contribuent en effet à l'augmentation du nombre d'entreprises valorisant davantage l'aspect créatif des

métiers d'art, en particulier celles dirigées par des artisans d'art proches des créatrices (4).

CONCLUSION : LES POTENTIALITÉS DES MÉTIERS D'ART

Si l'inadaptation des nomenclatures officielles rend impossible l'évaluation exacte du poids économique des métiers d'art en France, la compréhension du potentiel de ces métiers ne peut de surcroît s'en tenir à des données chiffrées agrégées, mais passe aussi par l'analyse fine de la diversité, et donc des spécificités des entreprises du domaine. Les entreprises de métiers d'art se répartissent de fait selon quatre profils types de dirigeants qui correspondent également à quatre marchés types : le marché du sur-mesure, le marché de l'utilitaire, le marché de l'art et le marché du décoratif. Selon le marché sur lequel interviennent ces entreprises et la conception des métiers d'art qu'elles défendent (technicité ou créativité), leur potentiel économique diffère.

Par ailleurs, le potentiel des métiers d'art ne se réduit pas à leur poids économique direct. L'engagement de communes, de départements ou de régions dans la construction de pôles « métiers d'art » ou, au niveau national, l'association de l'image des métiers d'art à celle de la France (DUMAS, 2009) témoignent des attentes dont font l'objet les entreprises de métiers d'art en termes d'attractivité d'un territoire, notamment à travers le développement du tourisme. De telles externalités positives restent difficiles à mesurer. S'y ajoute aussi le potentiel culturel des métiers d'art,

(4) À titre indicatif, notre échantillon quantitatif d'artisans d'art comporte 50% de femmes et 50% d'hommes. 63% des interviewés sont des « reconvertis ».

Encadré 5 : La céramiste Isabelle, un cadre reconverti

Fille de parents ingénieurs, Isabelle n'a jamais été sensibilisée aux métiers d'art durant son enfance. Après l'obtention de son baccalauréat, elle suit des études de droit, puis devient juriste dans une grande entreprise de courtage en assurances.

Déçue par l'évolution des tâches qui lui sont confiées en matière d'encadrement et de gestion, Isabelle décide (à l'âge de 37 ans) de se reconvertir dans le travail de la céramique. Après avoir suivi pendant un an les stages dispensés par l'Institut de Céramique Française à Sèvres, elle ouvre un atelier-boutique à Paris. Isabelle n'emploie pas de salariés, elle tourne et modèle donc elle-même l'ensemble de ses pièces en porcelaine, en fonction de thématiques qui l'inspirent (« *la peau* », « *les incidents* »). Ses bols, vases et soliflores sont moins conçus comme des objets utilitaires que comme des « *pièces uniques* ». Des pièces qu'Isabelle vend entre 20 et 500 euros dans des expositions qui rassemblent des créateurs et artisans d'art, notamment le salon Maison & Objet. Pour vivre et « *payer ses charges* », elle est cependant contrainte de donner des cours de céramique (neuf heures par semaine).



qui explique, par exemple, que des actions politiques soient menées en vue de préserver les « métiers d'art rares » au poids économique direct faible. Un inventaire des savoir-faire rares a ainsi été élaboré dans le cadre d'une convention de l'UNESCO pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel.

Favoriser le développement des métiers d'art et de leurs potentiels implique aujourd'hui le déploiement d'un complexe de prescripteurs (boutiques, exportateurs, revues, sites Internet, etc.). Aux côtés des artisans d'art, ces prescripteurs peuvent contribuer à la construction sociale de la singularité des métiers d'art en valorisant leurs spécificités productives face à leurs deux principaux concurrents sur le marché, que sont : la grande industrie caractérisée par des modes de production standardisés (Casa, Habitat, Ikea, etc.) et les amateurs dont le nombre augmente avec le développement des loisirs créatifs (JOURDAIN, 2010). Le principal enjeu pour les métiers d'art est finalement d'arriver à dépasser cette méconnaissance dont ils sont l'objet pour pouvoir être reconnus, politiquement et socialement, comme un secteur d'activité à part entière.

BIBLIOGRAPHIE

DUMAS (C.), *Les Métiers d'art, d'excellence et du luxe et les savoir-faire traditionnels : L'avenir entre nos mains*, Rapport à Monsieur le Premier ministre, Paris, pp. 1-205, 2009.

ENTREPRISES EN BREF, « Portrait des entreprises de métiers d'art », *Études et statistiques*, n°7, pp. 1-4, 2002.

JOURDAIN (A.), « La construction sociale de la singularité. Une stratégie entrepreneuriale des artisans d'art », *Revue Française de Socio-Économie*, n°6, pp. 13-30, 2010.

JOURDAIN (A.), *Les artisans d'art en France. Éthiques et marchés*, thèse de sociologie soutenue le 3 décembre 2012 à l'Université de Picardie Jules Verne.

JOURDAIN (A.), « Quelles limites éthiques pour l'artisanat d'art ? Stratégies entrepreneuriales déviantes et construction du marché », *Terrains & travaux*, n°22, pp. 153-168, 2013.



Le luxe « à la française », un marché porteur, ou une stratégie originale et dominante ?

LES DYNAMIQUES
DES INDUSTRIES DE L'ART
DE VIVRE

Art de vivre et luxe sont étroitement liés. Parler d'art de vivre, c'est donc parler notamment de luxe. Or, si l'art de vivre est une notion très abstraite, celle de luxe est fort concrète et nous disposons de beaucoup de chiffres sur le sujet. C'est du luxe dont il va être question dans cet article, et plus particulièrement de dépasser le concept de « marché du luxe » pour nous intéresser à celui de « stratégie du luxe ».

Par Vincent BASTIEN*

Partout dans le monde, on parle du luxe comme d'un marché porteur. Alors que la crise sévit en France, le luxe est à la mode, et la mode est au luxe. La France est mondialement reconnue pour son luxe ; ses maisons de luxe embauchent et forment, alors que le chômage s'aggrave. Sa balance commerciale est très fortement excédentaire, alors que celle du pays s'enfonce dans le rouge : tout devrait donc être pour le mieux dans le meilleur des mondes pour le luxe français, et la France devrait en être fière. Or, on constate que cette manie bien française de l'autodénigrement sévit tout particulièrement dans ce domaine : nous sommes fiers du succès à l'étranger de toutes nos maisons de luxe, toutes les entreprises qui le peuvent cherchent à se faire qualifier d'entreprise

du « luxe » pour pouvoir surfer sur cette vague. Mais, dans le même temps, une bonne partie de la classe politique critique le luxe, et l'on taxe à tour de bras les produits estampillés comme tels. Cela fait « bien » de proclamer « je n'aime pas les riches » pour se faire élire, et d'assimiler les notions de « luxe » et de « richesse ». C'est à croire que chez nous, les termes « riche » et « luxe » seraient à proscrire, et que le terme de « luxe » nous pose culturellement problème. Pour résumer : *c'est très bien de produire du luxe en France, mais c'est très mal d'en acheter !* Et l'on rêve de surfer sur la vague du luxe, tout en le décriant publiquement. Ne serait-ce pas là un autre aspect du Mal français ?

Mais cette situation est-elle durable ? Le marché du luxe est-il un marché durablement porteur, ou ne s'agit-il que d'une bulle ? La France va-t-elle sortir de sa schizophrénie et aimer son luxe, ou bien va-t-elle le ruiner à coups de taxes et de mépris ?

* X67 / Professeur affilié à l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).



Nous allons essayer dans cet article, de clarifier les enjeux des industries du luxe et en particulier de bien différencier ce que l'on appelle marché du luxe de ce qu'est la stratégie du luxe.

QU'EST-CE QUE LE « MARCHÉ DU LUXE » ?

On parle beaucoup de « marché du luxe ». On écrit ici et là que la Chine est l'Eldorado du luxe, comme le fut le Japon dans les années 1980/1990, les chiffres – en milliards d'euros – volent de toutes parts.

Selon le cabinet de conseil en stratégie Bain & Company, qui vient de publier son *Étude mondiale sur le marché du luxe* basée sur le marché et les résultats financiers de 230 des principales sociétés de marques de produits de luxe dans le monde, ce marché devrait être multiplié par cinq entre 1995 et 2025 : « Avec une croissance de 4 à 5 % en 2013, le marché mondial des produits de luxe devrait dépasser le seuil des 250 milliards d'euros en 2015. Le secteur ne semble pas atteint par la crise et conserve une forte croissance ».

Et, dans ce domaine, la France tire remarquablement bien son épingle du jeu. Trois marques françaises sont dans le « Top 50 » des marques mondiales, selon la dernière étude du cabinet Millward Brown de 2013 : Louis Vuitton avec une valeur de marque de 23 milliards de dollars, Hermès avec 19 milliards de dollars et L'Oréal avec 18 milliards. Et elles opèrent toutes les trois sur le « marché du luxe ».

En première approximation, on peut donc dire que le marché du luxe se porte bien et que le « luxe à la française » y est une référence. Il n'y aurait donc qu'à se « laisser porter par la vague ».

Mais les choses sont en réalité plus complexes, et vu l'importance du luxe pour notre économie, cela vaut la peine de creuser plus avant la question.

LE « MARCHÉ DU LUXE » : UN CONCEPT MAL DÉFINI

En fait, toutes les études réalisées sur le « marché du luxe » souffrent d'un grave défaut, le flou de la définition de celui-ci. Qu'entend-on par « luxe » dans cette expression ? Y a-t-il un consensus sur ce sujet, comme il y en a un sur le marché des semi-conducteurs ou sur celui de l'automobile ? En fait, non. Le Comité Colbert – qui est la référence française – ne parle pas de marché du luxe, mais de maisons de luxe, sans d'ailleurs spécifier ce qu'il entend par là. Bain écrit « marché du luxe », mais il parle de « marques de produits de luxe », ce qui reste bien flou. On additionne des parfums vendus pour quelques dizaines d'euros avec des voitures coûtant des centaines de milliers

d'euros. On parle de produits, mais peu ou pas de certains services (hôtels, croisières, etc.), qui sont pourtant une des composantes majeures du « marché du luxe ». On définit souvent le « marché du luxe » par un prix minimal défini pour chaque catégorie de produits, ce qui revient à identifier le « luxe » à un prix, ce qui est une aberration.

En effet, le luxe va bien au-delà du prix payé par un client. Le luxe n'est pas un simple vocable *marketing* ni une pure création sémantique, c'est un vrai concept sociologique et psychologique. Ce n'est pas seulement un métier, un savoir-faire typique de certaines marques automobiles ou d'accessoires devenus à la mode, mais une façon différente et globale de comprendre les clients et de gérer la marque et l'entreprise. Ce concept de luxe est aussi vieux que l'humanité. En le comprenant de manière correcte, on est alors à même de spécifier les règles rigoureuses qu'il faut suivre pour créer et développer une marque de luxe et faire en sorte qu'elle le reste.

En fait, ce « marché du luxe » recouvre des produits et des services partageant certaines caractéristiques – dont certes un prix plus élevé, mais c'est le point le moins important – et il existe pour le servir trois stratégies bien distinctes : la stratégie de mode, la stratégie de premium et la stratégie de luxe. Traiter exhaustivement de ce sujet dépasserait largement le cadre de cet article. Je renvoie donc les personnes intéressées à mon ouvrage *Luxe oblige* (1), coécrit avec Jean-Noël Kapferer, dans lequel une définition stricte et précise de la stratégie du luxe est proposée, et où les conséquences en sont tirées.

Ce que l'on peut en retenir, c'est que le terme de « marché du luxe », tel qu'il est utilisé et chiffré, est peu pertinent dans la pratique. Et ce, même si les chiffres donnés plus haut sont impressionnants, et plus particulièrement pour la France : 53 milliards d'euros de chiffre d'affaires, dont 80 % à l'exportation, et 30 milliards d'euros d'excédent commercial – premier secteur français, loin devant l'aéronautique (chiffres : dossier *L'Expansion*, Juillet-Août 2013). Pour mieux comprendre ce qui se passe et ce qu'il peut advenir, nous allons donc maintenant parler de « stratégie du luxe », et non plus simplement de « marché du luxe ».

LES STRATÉGIES CLASSIQUES ÉLABORÉES DEPUIS UN SIÈCLE POUR LA SOCIÉTÉ INDUSTRIELLE, PUIS POUR LA SOCIÉTÉ DE CONSOMMATION, NE S'APPLIQUENT PAS AU LUXE

Ce débat sur ce qu'est le marché du luxe serait de peu d'intérêt si les stratégies d'entreprise habituelles s'ap-

(1) <http://www.franceculture.fr/oeuvre-luxe-oblige-de-vincent-bastien>



pliquaient au luxe. Mais ce n'est pas le cas. Plus précisément, les stratégies de mode et de premium relèvent d'une gestion classique, mais pas celle du luxe. Le luxe ne se gère pas du tout comme un autre « marché », et c'est là qu'apparaît une véritable spécificité française, qui explique en grande partie la position unique de notre pays au sein de l'économie mondiale.

J'ai traité ce sujet dans un article paru dans *Réalités industrielles* de Mai 2010 : « La stratégie du luxe : un point fort pour la France / Une stratégie d'entreprise pour le monde qui advient » (2), j'y renvoie donc le lecteur.

Dans le présent article, je vais revenir sur la question plus spécifique du « luxe à la française ».

En effet, *ce qui est vraiment porteur, ce n'est pas en soi le « marché du luxe », mais l'application d'une stratégie originale et dominante – que j'ai baptisée « stratégie du luxe » –, dont la France a été la pionnière dans les années 1970/1980.* Il est intéressant de noter que la France n'est pas la seule à avoir abordé le marché du luxe : l'Allemagne (pour l'automobile), la Suisse (pour l'horlogerie) ou l'Italie en ont été également des acteurs majeurs. En fait, l'approche dynamique du marché du luxe s'est développée dans la partie de l'Europe qui regroupe l'Allemagne du Sud, l'Italie du Nord, la Suisse et la France. Ces zones sont à la fois suffisamment homogènes culturellement pour se retrouver sur des bases économiques communes et suffisamment diverses culturellement pour s'enrichir mutuellement. Il est intéressant de noter que l'Allemagne a eu tendance à aborder majoritairement le marché du luxe sous l'angle « premium » et l'Italie sous l'angle « mode » – donc la mise en œuvre avec talent par ces deux pays de stratégies classiques.

La France a adopté, quant à elle, une tout autre démarche, profondément originale, et dont elle recueille les fruits aujourd'hui.

Pourquoi la France a-t-elle donc abordé le problème différemment ? Pourquoi et comment cette approche spécifique s'est-elle avérée couronnée de succès ?

LE LUXE ET LA FRANCE

Bien que nous connaissions tous notre Histoire, je vous en propose une lecture sous l'angle du luxe.

Un historique original qui se décline en quatre étapes

Tout commence avec Louis XIV...

Le Roi Soleil, en centralisant tout autour de sa personne et autour de sa Cour à Versailles, a créé un éco-

(2) <http://www.anales.org/ri/2010/ri-mai-2010/Bastien.pdf>

système très original, tant du point de vue social qu'économique :

- Une unité de lieu, où se sont concentrées toutes les richesses, tout le besoin de paraître, tous les artisans de talent ;

- Une volonté de créer une véritable « industrie du luxe » pilotée par Colbert, avec la création des grandes manufactures (Manufacture royale de glaces de miroirs – devenue Saint-Gobain –, Gobelins, Sèvres, etc.), toujours vivantes de nos jours, et où était systématique la recherche de ce qui se faisait de mieux ailleurs (verre, à Venise, porcelaine, en Chine) pour le produire sur place, puis l'exporter dans le monde. Par exemple, Paris a détrôné Venise pour les miroirs de qualité dès la fin du XVII^e siècle (3).

Résultat : une puissante machine industrielle qui a construit méthodiquement les bases de l'industrie du luxe en France.

... puis arrive la Révolution de 1789...

Tous les clients du luxe – des nobles, essentiellement – ont été ruinés, massacrés, ou se sont exilés. Plus de clients, donc, mais encore des artisans, contrairement à ce qui s'est passé en Chine, où le maoïsme a tout détruit (d'où la spécificité du marché du luxe en Chine, si important aujourd'hui).

Pendant quarante ans – jusqu'en 1830 –, le luxe se maintient, ou plutôt il vivote, grâce à des débouchés restreints et moins prestigieux. Les excentricités du Directoire, avec ses « Incroyables » et ses « Meveilleuses » n'étaient qu'une réaction à la Terreur et non une légitimation du luxe. Face à cette chute du marché, certains acteurs majeurs abandonnent le luxe : ainsi, par exemple, la « Manufacture royale de glaces de miroirs » ayant perdu ses privilèges à la Révolution, dut pour survivre s'adjoindre une activité de produits chimiques (production de soude, essentiellement) et finit par devenir la Compagnie de Saint-Gobain, groupe résolument industriel, dont seule une petite activité de fabrication de vitraux pour cathédrales relevait effectivement du domaine du luxe.

... survient alors la Révolution de Juillet 1830...

Et avec elle, l'accession au pouvoir de Louis-Philippe comme « roi des Français » et non comme « roi de France ». La monarchie de Juillet, dont une des figures emblématiques fut Guizot, décida de favoriser la « classe moyenne » – les notables – réunis par une

(3) On peut noter que l'Allemagne, plus récemment encore, a adopté une stratégie comparable pour les voitures de luxe en rachetant un très grand nombre d'entreprises italiennes, britanniques ou autres qui en produisaient, pour concentrer l'image « voitures de luxe » sur l'industrie automobile allemande, en particulier sur certaines de ses marques.





© Pascal Lemaître/ ARTEDIA/LEEMAGE

« Colbert a mis en place une véritable « industrie du luxe » avec la création de grandes manufactures (Manufacture royale de glaces de miroirs – devenue Saint-Gobain –, Gobelins, Sèvres, etc.), toujours vivantes de nos jours, où était systématique la recherche de ce qui se faisait de mieux ailleurs (verre à Venise, porcelaine en Chine) pour le produire sur place, puis l'exporter dans le monde ». La Galerie des Glaces au château de Versailles, France, 1999.

« morale » liée à l'argent gagné par le travail. C'est le célèbre « Enrichissez-vous ! », que l'on retrouvera chez Deng Xiaoping en 1979 (« Il est bon de s'enrichir »). Cette Révolution a entraîné en France une révolution conceptuelle pour le luxe, dans la relation entre l'artisan et son client. Jusqu'en 1789, les artisans du luxe se déplaçaient chez leurs clients nobles, dans leurs châteaux et leurs palais, pour exécuter leurs désirs. À partir de 1830, une inversion considérable se produit. Ce n'est plus l'artisan qui va chez son client remettre l'article confectionné suivant son désir – sauf exceptions, que l'on rencontre encore aujourd'hui –, mais c'est le client qui se rend à l'atelier de l'artisan pour y acquérir des produits déjà fabriqués. C'est le début de la naissance des grandes marques françaises (Hermès, 1837 ; Cartier, 1847 ; Louis Vuitton, 1854), qui ont la particularité de servir à la fois les clients royaux (ou impériaux) et les bourgeois enrichis. *C'est le début de la « démocratisation » du luxe – tout un chacun peut légalement y avoir accès – et de la mise en place d'un système original basé sur des maisons de luxe s'adressant à tous, et non plus aux seuls nobles ou aux seuls grands capitaines d'industrie.*

La dernière étape, significative : les années 1970

Les deux chocs pétroliers (de 1973 et 1979) ont entraîné un transfert massif de pouvoir d'achat des pays européens vers certains pays émergents (4). Cela a représenté une opportunité de croissance considérable pour les maisons de luxe françaises, jusqu'alors prestigieuses, mais petites (le chiffre d'affaires de Louis Vuitton en 1977 était de l'ordre de 70 millions de francs, soit environ 10 millions d'euros). Mais il s'est vite avéré que pour qu'elles puissent croître et se mondialiser, il fallait moderniser considérablement la gestion de ces maisons. Or, les modèles de gestion disponibles à l'époque – et plus particulièrement le *marketing*, développé aux États-Unis pour les biens de grande consommation – s'avéraient inapplicables : la croissance de la marque se transformait vite en descente en gamme et en destruc-

(4) À titre d'illustration, les pays pétroliers et gaziers ont dégagé environ 3 000 milliards de dollars de surplus au cours de la dernière décennie, 2 000 pour les pays de l'OPEP, 690 pour la Russie et 485 pour la Norvège. À la seule exception norvégienne, les rentes dégagées sont en général concentrées entre peu de mains.



tion de l'image du luxe. En appliquant ces modes de gestion, on se démocratisait, certes, et l'on croissait en volume, mais on perdait ses clients prestigieux – *on se vulgarisait*. Le dilemme était donc : rester petits et « luxe », ou croître et devenir producteurs de masse... Il fallait donc inventer quelque chose de neuf.

La clé du succès dans une démocratisation du luxe est de rester « luxe » tout en se démocratisant. Il faut, pour relever ce défi, être *à la fois le produit ordinaire de gens extraordinaires et le produit extraordinaire de gens ordinaires*. Un petit groupe de marques de luxe françaises, avec en tête Louis Vuitton et Cartier, ont donc décidé de mettre au point un tout autre modèle de gestion. Cette nouvelle stratégie – que j'ai baptisée « stratégie du luxe » et qui fait l'objet de mon ouvrage *Luxe oblige* (mentionné plus haut) (5) – a eu des résultats exceptionnels.

À titre d'exemple, en 1977, année où la famille Vuitton, sous l'impulsion d'Henry Racamier, a pris la décision de mettre en place cette stratégie, Louis Vuitton était une petite marque – certes prestigieuse – mais qui ne réalisait qu'un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros. En dix ans, de 1977 à 1987, date de la création de LVMH par les familles Vuitton, Moët et Hennessy, Louis Vuitton a vu son chiffre d'affaires multiplié par 40 – *soit un taux de croissance annuel de 60 %* – et son résultat net par 80. La progression du chiffre d'affaires a continué après la création de LVMH, à un taux certes plus faible – les groupes sont des écosystèmes peu adaptés au luxe, où l'indépendance de la marque est fondamentale – mais toujours très élevé de 15 %/an, pour atteindre 7 milliards d'euros en 2011.

Par contre, en parallèle à cette montée en puissance du luxe français depuis les années 1970, on a assisté à un désamour, voire à un rejet du luxe français par la classe politique française, dans sa grande majorité. Nous reviendrons ci-après sur ce paradoxe et sur ses conséquences.

Une stratégie originale dont la France est le leader

Si, donc, parler de « marché du luxe » est de peu d'intérêt pratique – faute de définition précise – on peut par contre parler de « stratégie du luxe », celle-ci étant, quant à elle, bien définie. On peut alors caractériser le « luxe à la française » non seulement par un style empreint du « génie français » – ce qui le rendrait très (trop) spécifique – mais aussi par une conception originale de la gestion d'une entreprise – ce qui le rend universel, et donc beaucoup plus puissant. La descrip-

(5) *Luxe oblige...*, Vincent BASTIEN et Jean-Noël KAPFERER, Eyrolles, Édition d'organisation, septembre 2012.

tion de cette stratégie dépasse largement le cadre de cet article, mais deux points importants sont à mentionner sur le sujet :

Cette stratégie obéit à 24 « anti-lois » précises, où l'on fait tout le contraire de ce que recommande la vulgate du *marketing* classique.

Pour illustrer mon propos, en voici les dix principales :

- ✓ « Oubliez le positionnement, seule compte l'identité de marque »
- ✓ « Ce n'est pas le prix qui fait le luxe, mais le luxe qui fait le prix »
- ✓ « Ne cherchez pas à vendre »
- ✓ « N'adaptez pas le produit aux demandes de vos clients »
- ✓ « Ne répondez pas systématiquement à la demande en hausse »
- ✓ « Créez des barrières à l'entrée, à l'achat des clients »
- ✓ « Le rôle de la publicité n'est pas de vendre »
- ✓ « Augmentez vos prix au fil du temps pour accroître la demande »
- ✓ « Ne vendez pas librement sur Internet »
- ✓ « Ne délocalisez pas la production pour réduire les coûts »

Ces anti-lois, prises une par une, semblent absurdes aux yeux d'un manager traditionnel. Mais prises ensemble et appliquées intelligemment, elles forment un ensemble très cohérent qui définit une stratégie inédite et très performante.

Peut-être fallait-il être français et avoir l'esprit de contradiction chevillé au corps pour décider de faire le contraire de tous pour réussir brillamment ?...

Je reviendrai plus loin sur les conséquences majeures pour notre pays et son industrie du luxe de la dernière des dix anti-lois précitées : « Ne délocalisez pas ». Elle implique une contrainte forte sur la compétitivité des entreprises nationales. Le luxe permet certes de vendre plus cher, mais jusqu'à un certain point seulement, si l'on veut conserver des débouchés importants.

Cette stratégie s'applique bien au-delà du seul « marché du luxe »

En fait, dès qu'il y a rareté (matière première ou main-d'œuvre qualifiée) ou très forte créativité (Apple), cette stratégie s'impose. D'où son importance croissante dans le monde fini d'aujourd'hui et dans tout ce qui touche au développement durable.

Une stratégie puissante, qui traverse aisément les crises et procure une croissance continue, mais vulnérable

Le fait que le marché du luxe soit porteur (comme le proclament toutes les études) cache une réalité plus



complexe. En fait, les trois approches du marché du luxe donnent des résultats très différents. Plus précisément, les approches mode et premium d'un côté, et l'approche luxe, de l'autre, ont des résultats économiques très différents sur deux aspects : le taux de croissance et la résistance aux crises. En abordant le problème sous l'angle du marché du luxe dans son ensemble, sans différencier clairement la stratégie du luxe de celles de la mode et du *premium*, on agrège ces résultats, si bien que l'on n'y comprend plus grand-chose.

Le taux de croissance

Nous avons vu, plus haut, que le taux de croissance du « marché du luxe » était de l'ordre de 5 %/an (en fait, il croît en moyenne de 4 points de plus que le PIB). Or, les maisons pratiquant la stratégie du luxe – par exemple, Hermès ou Louis Vuitton – connaissent depuis des décennies des taux de croissance entre 15 et 20 %/an. On n'est pas dans le même monde...

La résistance aux crises

La différence est encore plus nette : si le marché du luxe est sensible – et même sur-réactif – aux à-coups économiques (des chercheurs américains ont même mis à jour et mesuré une corrélation très forte entre le taux de croissance du marché du luxe et l'écart de rendement – qui est très lié à la croissance de l'économie – entre les actions et les bons du Trésor), la stratégie du luxe est elle très résiliente. Non seulement les maisons qui l'appliquent ne souffrent pas de la crise (voir l'exemple bien connu de Louis Vuitton et d'Hermès en 2009 et 2010, qui ont vu leurs ventes continuer à croître tant en volume qu'en prix), mais de plus elles ressortent renforcées de chaque crise.

Si cette stratégie est aussi miraculeuse, pourquoi n'est-elle pas plus appliquée ? C'est parce qu'en fait elle est extrêmement exigeante, et ce, à tous les niveaux :

- elle doit être parfaitement comprise, maîtrisée et exécutée ;
- elle demande une rigueur et une attention de chaque instant, car elle est « antinaturelle » ;
- elle impose une créativité permanente (recherche systématique de valeur ajoutée, et non pas une réduction des coûts), et ne pardonne pas l'erreur.

Un « nouveau produit » insuffisamment bon peut caser durablement l'image et la dynamique, comme le montre l'exemple d'Apple : Steve Jobs a appliqué la stratégie du luxe chez Apple depuis son retour en 1996 à la tête de la marque, et il a connu un succès exceptionnel. Mais son successeur ne semble pas maîtriser cette stratégie, comme le montre le lancement

raté de l'iPhone 5, un manque de compétence que la Bourse a durement sanctionné (Voir l'article « Apple est-elle encore une marque de luxe ? », dans *Les Échos* du 8 juillet 2013 – <http://business.lesechos.fr/directions-generales/strategie/0202874468363-apple-est-elle-encore-une-marque-de-luxe-7869.php>).

– elle est difficile à mettre en œuvre au début, et à maintenir quand on est devenu très gros.

Sur ce point, Louis Vuitton est un cas qui va être intéressant à suivre dans les années qui viennent.

Mais en plus de ces écueils internes – évitables par une bonne gestion –, ce « luxe à la française » est sous la coupe d'une menace autrement plus grave, et bien française elle aussi : l'environnement politico-économique de notre pays

LA FRANCE ET SON LUXE : UNE HISTOIRE TOURMENTÉE ET UNE RELATION D'AMOUR/HAINE

On peut dater l'envol du luxe français à l'année 1665, qui a vu la fondation par Jean-Baptiste Colbert de la Manufacture royale de glaces de miroirs (qui deviendra par la suite la Compagnie de Saint-Gobain et qui est toujours, après 350 ans d'existence, un groupe puissant).

Le luxe français a donc plus de trois siècles d'histoire, et c'est dans cette histoire souvent tourmentée qu'il puise sa force et son originalité – le luxe est affaire de temps long. Cela dit, depuis quelques décennies, notre pays entretient une relation schizophrène au luxe qui pourrait finir par lui coûter très cher. C'est devenu, comme je l'ai dit plus haut, très bien de produire du luxe en France, mais c'est très mal d'en acheter. Cette attitude remonte à loin : depuis 1936 et le Front Populaire, le luxe français a souvent été rejeté par la classe politique. Cela s'est aggravé, dans un premier temps, après la Seconde guerre mondiale, puis c'est devenu dramatique après 1981, le « *luxury bashing* » étant devenu une triste habitude. Si Louis XIV a été un grand défenseur et un grand promoteur du luxe, on ne peut pas en dire autant de la V^e République. Le Comité Colbert a d'ailleurs été créé en 1954 par les entreprises elles-mêmes pour organiser leur défense et leur promotion face à un État et à une administration alors au mieux indifférents, mais le plus souvent hostiles. Ainsi, l'État est-il souvent schizophrène, s'agissant du luxe.

D'un côté, l'État tant financier que politique taxe le luxe, et parfois tient des discours inutilement défavorables pour celui-ci, ou des propos opposant factuellement entre elles des activités qui ne s'excluent nullement. Ainsi, le Président Pompidou, dans une interview télévisée où il entendait promouvoir ses grands projets d'investissements dans les infrastructures, s'exprimait ainsi : « La France ! La bonne cuisini-



ne, les Folies Bergère, le gai Paris, la haute couture, les exportations de Cognac, de Champagne et même de Bordeaux et de Bourgogne... : c'est terminé ! La France a commencé, et largement entamé, une révolution industrielle ! »

De l'autre côté, l'État technicien, mais aussi parfois politique, soutient le luxe par sa lutte contre les contrefaçons (6), par la promotion des métiers rares et d'art (7) et du patrimoine vivant (8), par le financement de formations à la création industrielle et au *design* (9), par de la promotion touristique du site France (y compris ses accueils de luxe (10)), par de la prospective, des opérations de promotion collective (11), et, plus récemment, par la création d'un contrat de filière (12).

Mais cette schizophrénie va encore plus loin : l'image mondiale de la France éternelle est celle d'une femme élégante gardienne d'un art de vivre qui fait rêver. Mais on trouve aussi dans notre pays des tendances à faire de la France un repoussoir et du Français l'archétype de l'homme grincheux et revendicatif, xénophobe et dérangé par le prurit égalitaire. Et si l'accueil des touristes étrangers est bon en moyenne et s'améliore, il demeure des exemples (naturellement plus médiatisés que d'autres, car on se souvient plus de ce qui chagrine que de ce qui satisfait) qui aggravent cette image négative (je recommande à ce sujet la lecture du mémoire de Julien Barnu, Amine Hamouche

(6) <http://www.commerce-exterieur.gouv.fr/douane-bilan-2012> (4,6 millions d'articles contrefaits ont été saisis en 2012).

(7) <http://www.institut-metiersdart.org/>
<http://www.leparisien.fr/flash-actualite-culture/plumassier-ecailliste-tailleur-de-pierre-journees-des-metiers-d-art-28-03-2012-1931262.php>

(8) <http://www.patrimoine-vivant.com/>

(9) <http://www.ensci.com/>

(10) <http://www.atout-france.fr/>

(11) <http://proxy-pubminefi.diffusion.finances.gouv.fr/pub/document/18/12487.pdf>

(12) <http://www.redressement-productif.gouv.fr/contrat-filiere-pour-industries-mode-et-luxe>

et Guillaume Lachaussée du 4 avril 2013 intitulé « Tourisme : le coûteux mépris français » – <http://tourismforum.blogspot.com/media/02/01/1902357599.pdf>).

Cela dit, peut-être que cet ostracisme a rendu le luxe encore plus vigoureux chez nous (« là où croît le péril, croît aussi ce qui sauve », comme l'a écrit Hölderlin). La liberté dont disposent les entreprises du luxe a en effet permis au luxe d'exploiter à plein les opportunités de la mondialisation sans être freiné par les soubresauts de la classe politique française et de certaines administrations à ses ordres. Le luxe, créateur d'emplois qualifiés et offrant au pays une balance commerciale très positive (tout ce qui manque aujourd'hui), devrait donc servir de modèle, et non de repoussoir.

Pourtant, même si le luxe a pu résister victorieusement aux défis auxquels il est confronté, sa résistance ne saurait être éternelle. Le luxe permet de verser des salaires plus élevés, mais il y a une limite à l'accroissement des charges salariales. Le luxe est profitable, mais il y a des limites à la taxation de ses entreprises. Le luxe ne peut pas éternellement propager l'image d'une France agréable et accueillante alors que les médias mondiaux ne parlent que d'Arcelor, de Goodyear, de la taxe à 75 % sur les plus hauts revenus et des cortèges syndicaux antimondialisation. La « France qui perd » ne peut pas éternellement « plomber » la « France qui gagne ».

Ce n'est que très récemment que l'on a pu constater un revirement, d'abord avec le Rapport Jégo sur le « made in France », puis avec les actions de communication spectaculaires du ministre du Redressement productif, Arnaud Montebourg. Mentionnons les grands sujets d'espoir que sont le Rapport Gallois, puis la mission sur « la marque France » (sujet qui est traité dans un autre article de ce même numéro), lesquels sont deux actes majeurs visant à réconcilier la France avec son industrie, et en particulier avec son industrie du luxe.

Mais il est urgent d'agir. En particulier en mettant rapidement en œuvre les recommandations de ces deux rapports. Comme l'écrivait Gilbert Cesbron : « Il est plus tard que tu ne penses ».



L'économie de la mode

La mode représente un concept essentiel pour comprendre l'économie et la société contemporaines. Celle-ci est pourtant sujette en France à des représentations contrastées : laudatrices, parce qu'elle renvoie à une réalité brillante de la tradition française, mais parfois, réprobatrices, car elle peut être assimilée à un univers futile. Il s'agit ici de dépasser ces images d'Épinal pour souligner l'importance de la mode, que mettront en évidence trois angles d'analyse : le périmètre de l'économie de la mode, la place de la mode au sein des industries créatives et la mode en tant que système.

Par Dominique JACOMET* et Pascal MORAND**

Tout d'abord, la mode est un secteur d'activité à part entière dont il convient de délimiter les contours avant d'en évaluer l'impact économique. De plus, elle représente un élément essentiel du *soft power* économique et culturel de la France à l'échelle mondiale en tant que fer de lance des industries créatives. Enfin, l'analyse sectorielle de la mode doit être complétée par une analyse systémique, car le système de la mode s'est largement répandu dans l'industrie et, plus généralement, dans l'ensemble de l'économie contemporaine.

* Directeur général de l'Institut Français de la Mode (IFM).

** Directeur général-adjoint de la Chambre de commerce et d'industrie de la région Paris Île-de-France, chargé des études et de la mission consultative.

LE PÉRIMÈTRE DE L'ÉCONOMIE DE LA MODE

Si l'on s'en tient dans un premier temps à une approche sectorielle, il est utile, pour déterminer le poids économique de la mode, de raisonner par cercles concentriques.

Au cœur du secteur de la mode se trouve la filière regroupant le textile destiné à l'habillement et l'habillement lui-même, ainsi que le système de distribution correspondant. Son poids dans l'économie a certes décliné au fil des ans, mais il convient de rappeler que l'habillement représente avec la chaussure 3,2 % de la consommation (en valeur) des ménages en France, ce qui est considérable, notamment au regard des produits électroniques et informatiques et des services de communication, dont la part dans la



consommation des ménages est équivalente (1). Le secteur du textile-habillement a longtemps été considéré comme en retard par rapport au reste de l'économie et trop faiblement qualifié pour représenter un avantage comparatif digne de ce nom. On se rappellera à cet égard l'adage selon lequel il fallait laisser la fabrication de nos vêtements à la Chine, et se concentrer sur celle des avions ! Pourtant, il a fallu se rendre à l'évidence, le secteur textile-habillement était au contraire plutôt en avance en matière de mondialisation, tant dans ses effets négatifs (les destructions d'emplois industriels) que positifs (les opportunités commerciales offertes par les pays émergents) : celui-ci a annoncé ces tendances lourdes, qui ont ensuite déferlé sur toute l'industrie. Ce secteur a préfiguré la fragmentation de la chaîne de valeur, dont Richard Baldwin a mis en lumière la teneur et l'ampleur de l'impact (2).

Autour de ce noyau dur s'agrège le secteur des accessoires, au nombre desquels on compte la chaussure, la maroquinerie et l'horlogerie-bijouterie-joaillerie. Tous sont soumis au caractère cyclique de la mode, même si le rythme des collections varie. Il faut ensuite leur adjoindre les parfums et les cosmétiques, parfois très imbriqués dans les cycles de la mode (notamment le maquillage) et liés à son environnement sociologique et *marketing*. D'un point de vue global, on retrouve ici ce qui est parfois regroupé dans la nomenclature statistique sous l'intitulé inadapté et désuet d'« équipement de la personne », qui renvoie à une représentation fonctionnaliste et anachronique de la manière dont les consommateurs se vêtent et se parent aujourd'hui. Certes, on peut trouver çà et là des adeptes de la stricte fonctionnalité vestimentaire récusant l'idée de mode en tant que telle, mais la mode n'en est pas moins la figure englobant tout cet environnement, ce qui inclut aussi des services liés à la mode, tels que les bureaux de tendance et toute la gamme des services de communication.

La haute couture occupe, dans cet ensemble, une place spécifique : si la réalité économique qu'elle représente au sens strict se limite à quelques milliers de clientes dans le monde, elle est néanmoins le laboratoire et la locomotive d'un ensemble d'activités considérables (3), celles du secteur du luxe. Ainsi la croissance des marques de couture se fait-elle dans le prêt-à-porter et les accessoires, entraînant par une

sorte d'alchimie managériale et créative le développement rapide des grands groupes de luxe.

Il convient ici, pour affiner cette analyse sectorielle, de définir les interactions entre la mode et les industries du luxe. On ne saurait les confondre, d'autant plus que le luxe constitue moins un secteur d'activité qu'un univers aux ramifications diverses, si l'on songe à l'automobile, aux bateaux de plaisance ou à l'hôtellerie, dont les rapports avec la mode sont plus distendus. Néanmoins, les marques emblématiques du luxe, particulièrement en France, sont liées au secteur de la mode soit en raison de leur ancrage dans la haute couture (c'est le cas de Dior, de Chanel ou d'Yves Saint Laurent), soit du fait de leur extension aux produits de mode, lorsque ces marques (comme Hermès ou Louis Vuitton) trouvent leur origine dans un savoir-faire artisanal exceptionnel. Ces marques (et bien d'autres encore) ont donné lieu à un formidable développement sur la scène mondiale au point d'être régulièrement considérées comme exemplaires pour l'économie française, qui compte les deux premiers groupes mondiaux du luxe, LVMH et Kering. Aussi, l'époque où un Président de la République affirmait que « la bonne cuisine... la haute couture, les bonnes exportations... c'est terminé » (4), paraît-elle bel et bien révolue.

Le succès du luxe français repose sur un bon usage de la mode. Certes, la vocation du luxe est de s'inscrire dans la durée, tandis que celle de la mode est d'être *hic et nunc*. Cependant, une marque qui ne pense qu'à la durée en oublie le présent et s'engouffre dans une voie mortifère, alors qu'une marque focalisée sur le moment présent peut être piégée par sa myopie. C'est pourquoi les marques de luxe revitalisent régulièrement leur processus de collection en faisant appel, lorsque cela s'y prête, à des créateurs emblématiques ou susceptibles de le devenir. Quant aux marques des couturiers ou des créateurs de mode, elles recherchent, après quelques années, une image de luxe qui assurera leur pérennité. Ainsi, la mode et le luxe se complètent mutuellement plus qu'ils ne s'opposent. Cette forme de symbiose est d'autant plus marquée de nos jours que les marchés connaissent une évolution « en sablier », avec le haut de gamme (le « *premium* ») et le luxe d'un côté, et la grande consommation et le *low cost* de l'autre. Le milieu de gamme n'a plus rien pour plaire, trop neutre pour justifier un achat motivé par le rêve, et trop cher pour un achat plus « rationnel », cela d'autant plus que des marques de la grande diffusion (H&M et, surtout, Zara) se sont emparées de certains des codes spécifiques du luxe.

Autour de ce premier cercle concentrique centré sur la personne, figure celui de la maison, qu'il s'agisse de

(1) INSEE, pour l'année 2012.

(2) *Globalisation: The great unbundling(s)*, Economic Council of Finland, 2006.

(3) Si l'on prend en compte non seulement la haute couture, mais aussi l'ensemble des activités des entreprises membres de la Fédération française de la couture hors parfumerie (prêt-à-porter, cuir et accessoires), leur chiffre d'affaires s'élève à environ 15 milliards d'euros, dont 87 % sont exportés (source : enquête IFM pour la Fédération française de la couture, du prêt-à-porter des couturiers et des créateurs de mode, juillet 2013).

(4) Conférence de presse de Georges Pompidou du 21 septembre 1972.



décoration ou d'ameublement. Ce second cercle se trouve, au fil des ans, davantage soumis aux cycles de la mode et relié aux marques de mode. Les liens entre les arts de la mode et les arts décoratifs ne sont pas nouveaux. Ainsi, les périodes fastes de l'art nouveau comme celle de l'Art déco ont fortement influencé ces deux domaines d'activité. Ce qui a changé, depuis un siècle, c'est l'imprégnation croissante du processus de collection dans l'ensemble de ces activités, et donc la généralisation des rituels de la mode à la maison ; l'« équipement de la maison » se mettant au diapason de l'« équipement de la personne » pour reprendre cette terminologie imparfaite.

Aussi la mode représente-t-elle un ensemble économique appréciable pour l'économie française en termes de revenus, pour les entreprises, et de performances à l'exportation, pour le pays. En termes d'activité globale, le chiffre d'affaires des activités concentriques qui viennent d'être présentées s'élève à environ 152 milliards d'euros, ce qui représente près de 550 000 emplois salariés (5). Si l'on exclut les activités commerciales, l'industrie de la mode représente 6 % de la production manufacturière française.

Si l'on s'intéresse aux performances extérieures, les exportations françaises dépassent les 16 milliards

(5) Source : INSEE, base de données ESANE 2011, voir le tableau de la page suivante.

d'euros et représentent plus de 30 % du chiffre d'affaires des firmes du cuir et du textile-habillement, et plus de 40 % de celui des entreprises de la parfumerie et de l'horlogerie-bijouterie (6). On notera que l'Union européenne est le deuxième exportateur mondial de textile et de vêtements, avec respectivement 24 et 28 milliards de dollars, derrière la Chine, mais loin devant les États-Unis et le Japon (7).

La montée en gamme de l'offre française se traduit par la position forte acquise par l'industrie du luxe en France et en Europe. Si l'on prend en compte la mode au sens large (vêtements, chaussures, maroquinerie, bijouterie, horlogerie, joaillerie) et si l'on y ajoute les parfums, les entreprises françaises réalisent dans le luxe un chiffre d'affaires d'environ 40 milliards d'euros (8), les entreprises européennes représentant 74 % des ventes mondiales (9).

(6) Source : INSEE, base de données ESANE 2011, voir le tableau de la page suivante.

(7) OMC, statistiques du commerce international, 2011.

(8) Estimation IFM pour l'année 2010.



© ShepherdZou/FEATURECHINA-ROPI-REA

« Si l'on s'intéresse aux performances extérieures, les exportations françaises dépassent les 16 milliards d'euros et représentent plus de 30 % du chiffre d'affaires des firmes du cuir et du textile-habillement, et plus de 40 % de celui des entreprises de la parfumerie et de l'horlogerie-bijouterie ». Publicité Dior sur un mur de la ville de Wuhan (Chine), septembre 2013.



Le succès des entreprises françaises du luxe permet de renouer avec la dimension industrielle. Si les années 1980 et 1990 ont été celles de la désindustrialisation du secteur textile-habillement en France (10) et en Europe, le développement du marché mondial des produits de luxe, au sein duquel la mode occupe une place centrale, remet le savoir-faire productif au goût du jour. D'une part, les firmes du luxe soutiennent l'activité industrielle de nombreux sous-traitants dans le textile, la confection et le cuir et, d'autre part, ces firmes tendent à internaliser la fonction de production (en délaissant le *buy* pour le *make*). La maroquinerie illustre cette stratégie d'intégration verticale qui privilégie la localisation de la production en France (11). Ainsi, le groupe Hermès possède désormais une dizaine de sites de fabrication de maroquinerie en France (12). Louis Vuitton compte quelque douze unités de production en France, dont la dernière a été inaugurée dans la Drôme (à Romans-sur-Isère). Ces acteurs intègrent de plus en plus des activités de tan-

nerie afin de produire eux-mêmes le cuir dont ils ont besoin. Chanel, Dior et Yves Saint Laurent ne cessent de renforcer des savoir-faire fondés sur l'intelligence de la main qui sont consubstantiels aux produits de la mode. L'image de qualité associée aux productions françaises est un avantage compétitif pour la conquête des marchés internationaux, notamment émergents.

MODE, INDUSTRIES CRÉATIVES ET *SOFT POWER*

Si l'on s'intéresse à la place de la mode au sein des industries créatives, d'autres types d'impacts doivent être mis en exergue. Revenons brièvement sur la notion d'industrie créative, qui peut sembler un oxymore, car elle désigne des secteurs, tels que la mode, le *design*, les médias, la communication, le cinéma, les jeux vidéo, la musique, l'architecture, etc., c'est-à-dire des secteurs qui ne correspondent pas à la représentation que l'on est enclin à se faire de l'industrie. On peut aussi la considérer comme suspecte, car elle sous-entend que les « autres industries » ne sont pas créatives, ce qui est un jugement de valeur bien fragile ! Le concept d'*industrie créative* est issu de l'environnement anglo-américain, dans lequel le terme *industry* n'a pas la connotation manufacturière et technologique du terme *industrie* en France. Le terme *industry* a été popularisé par le Blairisme, qui en a fait une arme de redéploiement économique, et sous l'égide duquel furent produites des études mettant en évidence le poids conséquent des industries créatives

(9) Estimations de *Frontier Economics* pour *European cultural and creative industries alliance (ECCLIA)* pour l'année 2010, d'après Bain et Altagamma.

(10) Au début des années 1980, les industries du textile-habillement comptaient environ 600 000 emplois en France. En 2011, leurs effectifs industriels totalisent 76 000 personnes. Pour une analyse complète, se reporter à Dominique Jacomet et Gildas Minvielle, « Désindustrialisation – Réindustrialisation dans l'industrie de la mode », IFM, *Mode de recherche n°18*, juin 2012.

(11) Le nombre des salariés de la branche maroquinerie s'est accru par rapport à 2002.

(12) Hermès, Rapport annuel 2011.

	EFFECTIFS	CHIFFRE D'AF-FAIRES HORS TAXES (1)	TAUX D'EXPORTATION
INDUSTRIES DU TEXTILE-HABILLEMENT	75 667	15 970	31 %
INDUSTRIES DU CUIR ET DE LA CHAUSSURE	36 731	8 845	38 %
HORLOGERIE-BIJOUTERIE	8 027	2 047	44 %
AMEUBLEMENT	45 422	7 910	12 %
PARFUMERIE	36 152	13 701	42 %
COMMERCE TEXTILE-HABILLEMENT CUIR	201 199	57 503	
COMMERCE HORLOGERIE-BIJOUTERIE	19 699	6 528	
COMMERCE AMEUBLEMENT	75 425	20 529	
COMMERCE PARFUMERIE	46 087	19 525	
TOTAL	544 409	152 558	

Chiffres clés des industries de la mode en France en 2011

(1) En millions d'euros

Source : INSEE.



dans l'économie (13). Celles-ci représentent à Londres un poids équivalent à celui du secteur de la finance. Aujourd'hui, ce concept s'est étendu aux secteurs d'activité pour lesquels la création représente une part substantielle de la valeur ajoutée et des emplois.

Ce n'est pas l'objet de cet article que de traiter des industries créatives, mais il est édifiant de souligner la place qu'y tient la mode, particulièrement en France. Elles sont aujourd'hui un facteur majeur de *soft power* de par l'image qu'elles donnent du pays qui les met en avant auprès des publics du monde entier, communiquant une vitalité créative, une jeunesse d'esprit et une respiration démocratique. On connaît, par exemple, l'influence du cinéma hollywoodien et de la musique d'origine américaine. On ne peut également que constater la résonance de la stratégie du *cool Japan*, qui fait la part belle au *design* et aux mangas, et le volontarisme de la Corée du Sud, où les séries télévisées (*Dramas*) et la musique (*K-pop*) tiennent le haut du pavé en Asie et sont désormais connues et appréciées dans le monde entier.

La France, dans ce nouveau concert des nations, dispose de solides atouts de par la force de son patrimoine et de sa tradition artistique. Nul doute que la mode

constitue le fer de lance du *soft power* à la française, de par son importance économique, mais aussi parce qu'il s'agit d'un secteur où elle détient le *leadership* mondial. Si l'Italie, héritière de liens tissés entre l'art et l'industrie lors de la Renaissance et du Baroque, occupe une place centrale, il n'en demeure pas moins que la France (et Paris, tout particulièrement) est le lieu où la mode est rassemblée, examinée et adouée (ou non). C'est à Paris que les créateurs du monde entier s'efforcent de se faire reconnaître. Ainsi l'inscription dans les calendriers des défilés de haute couture et de prêt-à-porter des créateurs de mode représente-t-elle un enjeu déterminant. Les *Fashion week* de Londres et de Milan rassemblent essentiellement des créateurs et des stylistes britanniques pour la première et italiens pour la seconde. La *Fashion week* de Paris attire, quant à elle, les créateurs d'un grand nombre de nationalités. Elle est d'ailleurs marquée du sceau indélébile du cosmopolitisme, car ce fut un Anglais, Charles Frederick Worth, qui inventa à Paris la haute couture, sous le Second Empire. Il existe une intense vitalité créative aujourd'hui, en France, dans la musique, notamment électronique, le cinéma, les jeux vidéo et dans bien d'autres domaines encore. Mais le dispositif stratégique optimal pour notre pays serait que les industries créatives se regroupent non pas sous l'égide de la mode, mais de façon à bénéficier du *leadership* mondial de la mode dans le monde entier.

(13) En 1998, un *Creative Industries Mapping Document* a été élaboré par le DCMS (*Department for Culture, Media and Sport*). Il est actualisé chaque année (www.culture.gov.uk).



© Jérôme Chatin/EXPANSION-REA

« La France (et Paris, tout particulièrement) est le lieu où la mode est rassemblée, examinée et adouée (ou non). C'est à Paris que les créateurs du monde entier s'efforcent de se faire reconnaître ».



Outre le résultat de l'intelligence stratégique des entreprises de la mode et du luxe, cette « pole position » marque la poursuite d'une tradition dans le domaine de l'art, qui est illustrée par le film *Minuit à Paris* que Woody Allen a consacré au Paris des années 1920, qui a su si bien allier musique, littérature et peinture.

On trouve d'ailleurs la trace de cette tradition dans l'ouvrage *La Crise industrielle et artistique en France et en Europe*, que Marius Vachon publia en 1886, en pleine crise économique, et dans lequel il recommandait de « mettre de l'art dans tout ce que nous faisons » et d'élever haut notre imagination pour être un peuple d'artistes en même temps qu'un peuple de marchands. Que dire de plus pour définir les enjeux des industries créatives ?

Le monde de la mode a su rester en interaction permanente avec le monde de l'art, plus particulièrement avec celui de l'art contemporain, même si les enjeux économiques de ces deux univers ne sont pas de même nature. Le regroupement des meilleurs talents créatifs de mode, de toutes origines, à Paris, à partir des années 1960, peut être comparé à ce que fut « l'École de Paris » pour la peinture, dans l'entre-deux-guerres.

Ainsi cet humus parisien (et français) prolifique et exportable représente-t-il un avantage comparatif pour notre pays, cela d'autant plus qu'il s'agrège à un patrimoine créatif et culturel accumulé depuis des siècles, qui fait le succès du tourisme dans notre pays. Il est largement associé à l'image de la France dans le monde. Cette chance indéniable n'en suscite pas moins une forme de dépit au sein de l'*establishment*, qui voudrait qu'à l'image de la France soit associée, sinon exclusivement, du moins prioritairement, celle de la haute technologie. On peut évoquer à cet égard une différence substantielle entre les cultures française et britannique, les industries créatives représentant chez cette dernière un secteur clef et explicite de l'innovation, contrairement à la conception française centrée sur l'innovation technologique. D'où le déni français du caractère innovant des industries créatives, et de la mode. Cette représentation, dont la pertinence relative repose sur la nécessité de ne pas confondre nouveauté et innovation, fait fi de bien des facteurs déterminants, parmi lesquels figurent la part de la technologie dans l'innovation textile (s'agissant de la mode) et le lien étroit qui unit création et innovation. L'innovation technologique a besoin de créativité pour se déployer, et les industries créatives, la mode en particulier, ont bien des éléments à transmettre afin de valoriser tant la part primordiale de la création que le rapport à l'air du temps, afin que se concrétise, dans les meilleures conditions, les avancées de la technologie. Les oppositions entre innovation technologique et créativité, entre R&D et création, ou encore entre *design* industriel et technologique et *design* créatif et « art de vivre » n'ont plus de raison d'être. Cette oppo-

sition entre les arts mécaniques et les arts libéraux, toujours prégnante dans notre culture, a plutôt nui à notre développement économique et social. Pourtant, la tradition intellectuelle française sait unir la raison et l'émotion, l'esprit de finesse et l'esprit de géométrie pour mieux susciter l'élan conjoint des talents. Le saint-simonisme ne visait-il pas une forme de syncrétisme, au service du progrès et de l'épanouissement du pays ?

LA MODE EN TANT QUE SYSTÈME

L'usage de la mode en tant que tel est d'autant plus incontournable que l'extension du système de la mode est un trait majeur de l'économie contemporaine. Il faut ici distinguer la notion de secteur de la mode de celle de système de mode ou, pour prendre une image, la mode au sens de Lagerfeld et la mode au sens de Barthes. C'est à celle-ci qu'il convient de se consacrer avant de clore ce propos. On peut définir un produit de mode à travers les quatre critères qu'il réunit simultanément : il est sujet à des cycles courts (qu'il s'agisse du cycle de vie ou du cycle logistique) ; il est le fruit d'un processus de création respectueux de la tradition artistique – ce qui ne veut pas dire que la mode est un art, elle ne le devient que si elle est faite par un artiste, à l'instar d'Yves Saint Laurent – ; il est directement lié au développement de marques et peut donner lieu à de nouvelles marques ; il se situe par nature dans l'air du temps et peut parfois devancer et annoncer celui-ci.

On sait depuis Veblen que la consommation se réfère à des signes plutôt qu'à des usages fonctionnels, que le désir prime sur le besoin dès que le pouvoir d'achat le permet, et qu'un produit est peu prisé s'il n'est pas aimable (dans tous les sens de ce terme). La manière dont s'installe le *digital lifestyle* n'est qu'une manifestation de plus de ces principes parfois oubliés. Cela va bien au-delà du *marketing* « proctérien », car il s'agit de construire une offre de produits créative et innovante, qui apporte une certaine surprise, génère un désir et, parfois, un nouvel usage, pour faire écho à l'air du temps et attirer le consommateur. Plutôt que de s'interroger sur les secteurs d'activité concernés, il faut se demander s'il est des secteurs qui échappent à cette mouvance, s'agissant des biens de consommation et de ceux qui entrent dans leur élaboration. Ainsi, les séries courtes, la différenciation retardée et la « customisation » sont désormais le lot commun de bien des industries, y compris au sens français du terme. La mode ne constitue pas en soi une réponse à ce défi permanent, mais elle en détient un bon nombre de clés. Encore faut-il les utiliser avec doigté, car les codes immatériels de la mode reposent sur une dialectique complexe et les relations entre le management et la création se nourrissent d'un respect mutuel.



La question est posée de savoir si la vague du développement durable est susceptible d'engloutir le système de la mode en privilégiant un retour à une stricte fonctionnalité des biens. Certes, l'économie du partage et de la circularité, qui est en plein essor, déconnecte les rythmes des processus industriels, dont l'accélération dans la mode vestimentaire a été induite par la révolution des technologies de l'information et de la communication. Peut-être allons-nous assister à

une certaine forme de ralentissement du temps en réponse à la quête de durabilité. Il serait toutefois illusoire d'imaginer que l'aspiration à la nouveauté puisse décliner et que la stricte fonctionnalité prenne sa revanche ou que le désir d'échapper à l'ennui disparaisse de l'horizon du consommateur. La mode est capable d'absorber cette nouvelle donne environnementale, ce qui rejaillira sur l'évolution des marques et de leur contenu.



Le *design* apporte de l'art de vivre à tous les objets de notre vie quotidienne

LES DYNAMIQUES
DES INDUSTRIES DE L'ART
DE VIVRE

L'Agence pour la Promotion de la Création Industrielle (APCI) est un observateur privilégié du rôle particulier que joue le *design* dans la promotion de l'art de vivre à la française.

Les industries traditionnelles de l'art de vivre, à l'instar des entreprises les plus compétitives de tous les secteurs de l'économie, revisitent leur savoir-faire à l'initiative de designers et grâce au recours à de nouveaux matériaux ou de nouvelles technologies, avec pour ambition de s'ouvrir à de nouveaux marchés et de perpétuer ainsi le rayonnement de l'art de vivre à la française au niveau international.

Par Anne-Marie BOUTIN*

L'art de vivre a longtemps été associé à la mode, au luxe, à la décoration, à la gastronomie, et considéré comme réservé à une élite.

Les objets de l'art de vivre, produits par les industries du même nom, sont confortables, esthétiques, intelligents, sensibles, porteurs de qualité de vie. Ils inspirent des gestes élégants et raffinés, et enrichissent le lien social. Ils accompagnent des scénarios de vie privilégiés.

Profondément ancrés dans la culture, ils représentent le plus souvent des savoir-faire de grande qualité qui les rendent uniques.

L'art de vivre à la française, oublié, décrié, moqué parfois dans notre pays, est une valeur sûre à l'international, où la *french touch*, mélange de créativité, de raffi-

nement, de qualité sensible, d'inventivité et d'intelligence conceptuelle, est unanimement appréciée. Il y est aujourd'hui associé à des produits issus de tous les secteurs de l'économie, des objets du travail, de la vie domestique, de la santé, des loisirs, du sport ou des transports.

L'Agence pour la Promotion de la Création Industrielle (APCI), acteur de la promotion du *design* depuis trente ans, en est un observateur privilégié. Le prix L'Observateur du *design* (1) qu'elle organise tous les ans est reconnu à l'international comme représentatif de la conception française du *design*, au point que des entreprises étrangères, comme Dyson ou Samsung, viennent régulièrement y faire savoir qu'ils partagent

* Présidente de l'APCI (Agence pour la promotion de la création industrielle) – www.apci.asso.fr

(1) L'Observateur du *design* est une sélection annuelle de réalisations innovantes grâce au *design* labellisées par l'ICSID (*International Council of Societies of Industrial Design*).



cette conception d'un « *design* de l'art de vivre ». Ses sélections participent à des manifestations internationales, comme le *World Best design exchange*/WBDE Coréen, l'Exposition internationale annuelle du *design* de Taïwan, la *Business of Design week* (BODW) de Hong Kong ou encore les congrès de l'*International Council of Societies of Industrial Design* (ICSID).

À l'occasion de l'un des premiers WBDE (cadre d'une confrontation entre les plus grands Prix internationaux), le Président de la République de Corée a reçu une délégation d'organisateur de ces Prix et a demandé à chacun d'entre eux de lui présenter un produit choisi dans le cadre du WBDE par le Centre de *design* coréen, selon l'image que celui-ci se faisait de l'identité du pays producteur. Pour la France, c'est un « multiprise, onduleur, anti-foudre » conçu par Schneider Electric qui a été retenu (un choix qui n'aurait sans doute pas été le nôtre). Mais pour les Coréens, cet objet était très *français* en ce qu'il mettait à la disposition du grand public pour la première fois, à travers un objet unique, les fonctions de trois produits jusque-là réservés aux seuls professionnels, avec le même confort d'utilisation... Cet objet incarnait donc à leurs yeux l'art de vivre et la créativité français, comme en leur temps, la 2 CV Citroën ou le briquet jetable Bic.

LE DESIGN A-T-IL DONC UN LIEN AVEC L'ART DE VIVRE ?

Au-delà de la simple harmonisation d'une forme et d'une fonction, le *design* est producteur de sens et d'émotions. Les objets qu'il permet de concevoir ne peuvent être dissociés de leur contexte d'utilisation, des postures et des gestes qu'ils induisent, des scénarios de vie qu'ils accompagnent. Ils créent du lien social et de la communication. Ils sont les témoins d'une culture contemporaine universelle dont ils reflètent les tendances, parfois en les anticipant.

Au-delà des tendances, à l'écoute des mouvements culturels et sociaux profonds, les designers captent des signaux faibles, ils sont capables de détecter des besoins en émergence.

Au-delà de la forme et de l'image, ils portent une attention particulière à une réflexion sur l'environnement des objets et sur leur influence sur leurs utilisateurs et la société, ainsi que sur leurs interactions.

Le *design* ne se contente plus dès lors de rendre visible l'invisible, de donner forme et sens : il est outil de questionnement et force de propositions.

Les designers mettent à profit des compétences spécifiques :

- un regard centré sur l'utilisateur, dont ils font un véritable acteur de la création des produits et des services en s'intéressant à ses pratiques sociales, à sa gestuelle, à ses habitudes de vie, à ses aspirations,

- une démarche globale et contextuelle qui insère les objets, les services et les espaces dans l'ensemble des usages et des pratiques possibles,

- un talent de mise en forme, de représentation et de visualisation qui s'applique à la conception de scénarios – scénarios d'usage ou scénarios de vie – déroulés en autant d'histoires et d'expériences uniques.

Une utilisation réussie du *design* apporte donc aux produits, espaces et services qu'il conçoit un supplément de qualité : qualité des produits, mais aussi qualité de la relation à ces objets, de la vie personnelle, sociale et culturelle et qualité de l'environnement, qui sont autant de composantes de l'art de vivre.

LE DESIGN ET L'ART DE VIVRE DANS TOUS LES MOMENTS DE LA VIE

Les industries traditionnelles de l'art de vivre revisitent leur savoir-faire à l'initiative de designers grâce à de nouveaux matériaux ou de nouvelles technologies, à l'instar d'entreprises comme Hermès ou Baccarat, mais aussi d'Alki, une entreprise artisanale de meubles du Pays Basque, ou encore de Toulet, fabricant de billards haut de gamme.

Mais les entreprises les plus compétitives de tous les secteurs de l'économie ont également compris ce message. Elles ont recours au *design* pour se différencier sur leur marché ou en aborder de nouveaux, et elles sont de plus en plus nombreuses à quitter l'espace connu de leur marché (où la compétition peut devenir redoutable et stérile à long terme) pour explorer de nouveaux espaces en proposant des innovations de rupture ou s'adresser à des besoins émergents.

Nous citerons quelques exemples de réalisations sélectionnées par l'Observateur du *design* (2) depuis quinze ans, qui attestent du rôle du *design* dans cette promotion de l'art de vivre dans tous les espaces de la vie quotidienne.

L'art de vivre à la maison

Le *design* s'adresse à ceux qui disposent de cuisines spacieuses où ils y dégustent leur petit déjeuner sans stress, seuls ou en famille, en prenant le temps de rêver en contemplant le brunissage de leurs toasts dans un grille-pain panoramique fruit d'une véritable performance technologique...

(2) Plus de 2 500 réalisations présentées par environ 1 000 entreprises et collectivités accompagnées de plus de 800 designers ont reçu le label de l'Observateur du *design* depuis quinze ans. Toutes ces réalisations sont visibles sur le site de l'APCI – <http://www.apci.asso.fr>



Grille-pain Magimix, *design* interne.

... mais il donne aussi un droit à l'art de vivre à ceux qui manquent de place, et apprécieront ces gammes d'accessoires pliants, esthétiques et résistants (passoire, entonnoir).

Depuis sa création, Mastrad s'emploie à révolutionner le monde de la cuisine en créant *l'art de*

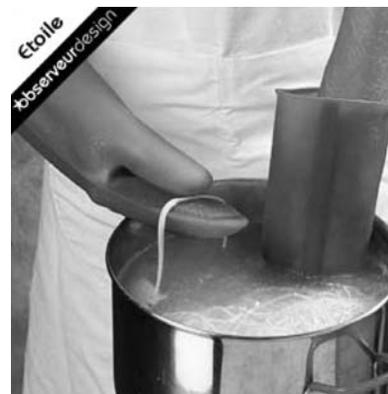
l'utile, souligne Mathieu Lion, son président. Fabricant d'accessoires culinaires, Mastrad est devenue en moins de vingt ans la marque française de référence, elle est présente dans une cinquantaine de pays, où elle a réalisé 36 % de son chiffre d'affaires en 2012.

L'art de vivre pour les jeunes parents

Génération Plume, fondée par une jeune designer, répond au souhait de jeunes parents désireux d'adopter un comportement écologique valorisant, sans pour autant renoncer à leur qualité de vie. En effet, chaque enfant consomme en moyenne une tonne de couches au cours des trente premiers mois de son existence... Intégrant les dernières technologies textiles, HamacSystem® est plus écologique qu'une couche entièrement jetable et plus pratique qu'une couche entièrement lavable. Hamac® est un maillot de bain pour bébé-nageurs dont le procédé anti-fuite évite la prolifération de germes dans les bassins.



Boje Estermann pour Norman Copenhagen.



Exemples d'ustensiles de cuisine fabriqués par Mastrad.





HamacSystem®

Florence Hallouin et Anne Touraille/ Half impact theory



Hamac®

C'est avec le même souci de la qualité de vie des jeunes parents que Withings a mis au point le Smart Babyphone, qui enregistre les bruits du nouveau-né et le filme. L'adulte peut déclencher une comptine ou une musique, allumer ou éteindre la veilleuse à distance. Cet objet unique, discret, semblable à une boîte à musique, communique avec des interfaces existantes : *smart-phones*, TV, PC *via* Wifi, 3G, *Bluetooth*. Dans le même esprit, cette entreprise a mis au point une série de produits connectés pour permettre à chacun de mieux vivre en surveillant sa santé (tensiomètre, ou le *smart body analyser*).

L'art de vivre pour les personnes fragiles

Les patients sous oxygénothérapie de longue durée vivent mal leur traitement qui réduit leur autonomie. *Design office* a conçu pour Air Liquide une bouteille en aluminium et un dispositif de délivrance, d'oxygène intégré de faible poids, qui peuvent donc être mis dans un sac porté en bandoulière. Pour les patients trop handicapés pour pouvoir porter cette sacoche, les designers ont conçu *Roller*, un porte-bouteille qui ressemble plus à un caddie de golf qu'à un dispositif médical.



Smartbabyphone
Elium studio pour Withings



Tensiomètre

Protected design - INPI N°10/3563



Design Office pour Air Liquide santé



Design Office pour Cryopal

ANNE-MARIE BOUTIN

L'art de vivre au bureau

Attentif à l'évolution des modes de vie au travail, Steelcase propose des objets en rupture avec l'environnement de travail traditionnel.

Ainsi, le *Be Free lounge* meuble des espaces de rencontre informels pour favoriser la communication et stimuler la créativité. Le bureau *B Free Instant Meeting* encourage les réunions à deux ou à trois par la combinaison de mobilier et d'une technologie intégrée. La table, posi-

tionnée à plus d'un mètre du sol, permet à l'utilisateur de travailler dans différentes postures, assis ou debout. Lacie conçoit et commercialise des disques durs et des clés USB. Elle s'adresse aussi bien aux professionnels qu'au grand public, avec une attention particulière portée aux utilisateurs nomades. Son président explique : « *Nous mêlons intimement design et technologie pour engendrer des produits aussi performants que magnifiques. Nous travaillons beaucoup pour vous rendre la vie numérique plus agréable...* »



Be Free lounge



B Free Instant Meeting Steelcase





Neil Poulton pour Lacie



Partenariat Christofle et Lacie



5.5 designers pour Lacie



Starck pour Lacie

L'art de vivre dans l'atelier

La clé à molette, cet outil traditionnel intemporel, ne semblait pas pouvoir être améliorée. Mais la gamme Facom 113 a réussi, en rajeunissant ses lignes, à marier l'amélioration de l'ergonomie, l'accroissement des performances mécaniques et une image plus valorisante de sa fonction. S'interrogeant sur les difficultés de sa commercialisation dans les pays d'Europe du Nord, les designers ont découvert que la finition brillante traditionnelle ne convenait pas aux consommateurs de ces pays. La gamme se décline donc aussi en finition mat, celle-ci étant plus adaptée à la culture de cette clientèle.

Mais l'outil sans doute le plus intéressant est la clef servant à la dépose des durites, également conçue par Facom. Jusque-là, aucun outil de ce type n'existait. Les mécaniciens utilisaient un tournevis et une pince, ce qui n'était pas sans danger. Ce nouvel outil compact et manœuvrable d'une seule main est de plus

valorisant pour ceux qui l'utilisent, car grâce à lui fini les mains pleines de cambouis.

L'art de vivre appliqué aux équipements de sécurité : un équipement sportif pour les pompiers

Pour mettre au point un respirateur destiné aux pompiers, MATISEC a fait appel à l'agence Inconito, spécialiste des équipements sportifs, et c'est donc à l'univers du sport que les designers ont fait appel pour s'éloigner des codes formels militaires traditionnels et proposer un équipement aussi confortable qu'ultra-performant. Les flux d'air et la température sont gérés électroniquement pour le confort et la sécurité de l'utilisateur, qui est informé de l'état du système par des signaux apparaissant sur son masque ainsi que sur un écran. Un capteur de mouvements déclenche une alerte en cas d'immobilisation prolongée du pompier équipé de ce respirateur.



Clef à molette 113

Facom

Clef pour dépose
des durites

Facom



Équipement pour les pompiers

Inconito pour MATISEC

L'art de vivre à l'hôpital

Powerled est un scialytique de bloc opératoire facile à manipuler ; il diffuse une lumière homogène qui respecte les couleurs naturelles. Ses ampoules consommant peu d'énergie ont une longue durée de vie. Les turbulences provoquées par l'échauffement de l'air sous la lampe sont réduites, ce qui présente l'avantage d'améliorer l'asepsie du champ opératoire. Les ampoules en ne chauffant pas ont un impact bénéfique important sur l'art de vivre en salle d'opération : les chirurgiens ne transpirent plus, leurs assistants n'ont donc plus à leur éponger le front... Ce geste disparaît ainsi au profit des gestes essentiels.

L'entreprise qui le produit, Triop, contribue aussi à mettre de l'art de vivre dans les blocs opératoires des services d'urgence.

Les quelques exemples qui précèdent illustrent la montée en puissance de la préoccupation pour la qualité de la vie dans tous les espaces de la vie quotidienne, et le rôle du *design* dans le succès des entreprises qui répondent à cette demande.

Les itinérances de l'Observateur du *design* dans des manifestations où les productions du *design* français se confrontent à celles des autres pays montrent bien que si nous vivons tous dans le même monde économique et technologique, il n'en va pas de même de nos univers sociaux et culturels respectifs.

Dans la recherche d'un équilibre entre les exigences de la globalisation et une quête individuelle d'identité et de sens, la compétence en *design* représente aujourd'hui un atout précieux. Car si la vocation du *design* est universelle – harmoniser l'être humain, ses productions et son environnement afin que ce soit l'homme qui maîtrise l'objet et non l'inverse –, le *design* est aussi le témoin d'une histoire, d'une culture, de modes de vie propres à chaque pays.

Les observateurs étrangers associent les mêmes qualificatifs à nos industries de l'art de vivre et au *design* français en général. Il y a là une opportunité à ne pas manquer pour le *design* français, qui est peut-être, tout simplement, le « *design* de l'Art de vivre ».

Powerled
MBD pour MaquetTriop
DA pour Maquet

Le style, moteur du positionnement de PSA Peugeot-Citroën*

Jean-Pierre Ploué dirige le style du groupe PSA Peugeot-Citroën. Dans le contexte de la globalisation, le style devient un élément important dans l'affirmation d'une identité de marque. Ce constat l'a conduit à orchestrer une réflexion sur les positionnements respectifs des marques du groupe et à lancer une nouvelle ligne, DS, qui devra capitaliser sur le « luxe à la française », sur cet « esprit de Paris » qui apparaît comme un élément fort de compétitivité face à des constructeurs mieux positionnés en termes de prix ou de qualité perçue. Lorsque l'on sait l'incarner dans des produits, l'art de vivre à la française devient alors un facteur de compétitivité.

Par Jean-Pierre PLOUÉ**

UNE STRATÉGIE DE STYLE

Après un parcours de designer dans différents groupes automobiles (Renault, Volkswagen, puis Ford), j'ai rejoint PSA en 2000 en tant que directeur du style Citroën. Au milieu des années 2000, j'ai créé le style de la ligne DS, puis, en 2008, le groupe m'a confié la direction du style Peugeot.

Je me suis attaché à faire du style un moteur de la stratégie des marques du groupe afin de doter chacune d'elles d'une identité précise, différente des autres, et de donner davantage de valeur aux produits.

* Cet article est issu du compte rendu d'une séance du « Séminaire Création » de l'École de Paris du Management, tenue le 3 avril 2013. Nous remercions l'École de nous avoir autorisés à publier ce texte.

** Directeur du style, groupe PSA Peugeot-Citroën.

Le contexte l'imposait : les marques Peugeot et Citroën étaient alors proches tant par leurs modèles que par leurs prix, au point d'entrer en concurrence l'une avec l'autre. Un client qui faisait l'acquisition d'une voiture Citroën avait souvent hésité avec une Peugeot, et inversement. Nous devons doter chacune de ces deux marques d'un univers et d'un style particuliers afin de toucher des clientèles plus variées, et cela, dans le monde entier.

Cet effort de différenciation était également nécessaire pour le style d'un point de vue opérationnel. Il me fallait poser un cadre clair et distinct pour chaque marque afin de pouvoir en piloter le style sans confusion, au quotidien, auprès de designers et d'ingénieurs susceptibles d'intervenir sur plusieurs lignes.

À l'époque où nous avons initié cette valorisation de nos marques, celles-ci avaient, en interne, perdu de leur pouvoir et de leur influence au profit de la technique et de l'ingénierie. Elles ont depuis regagné en



force, elles sont désormais rattachées au Président et ont été réinvesties du *marketing* et de la fonction commerciale qui leur avaient été retirés.

En quoi consiste la direction du style ?

Ma fonction recouvre deux volets principaux. Je dois, d'une part, déterminer le profil de chaque marque et décliner celui-ci dans des chartes précises, qui sont ensuite déployées auprès des équipes de designers et communiquées aux ingénieurs. Je pilote, d'autre part, ce que nous appelons le *global brand design*, c'est-à-dire le maintien d'une cohérence entre les marques et l'ensemble des éléments destinés à être vus, perçus et sentis par les clients dans le monde entier : stands dans les salons de l'automobile, *show-rooms*, documents, prises de vue... Cette mission est déclinée au sein des marques par trois directeurs artistiques.

Le bureau de style de PSA compte près de quatre cents collaborateurs. C'est relativement peu en comparaison avec d'autres groupes automobiles, compte tenu du nombre de silhouettes que nous produisons. Outre les équipes de Vélizy-Villacoublay, nous avons deux antennes, une à Shanghai et l'autre à São Paulo.

CODIFIER DES IMAGINAIRES

La première étape de ma démarche fut donc de doter chaque marque d'un univers de référence qui soit porteur d'évocations et de sensations propres. *A priori*, cela peut sembler abstrait. Mais, dans la pratique, un univers recouvre des significations concrètes en termes de formes, de matériaux, de coloris, d'allure... Ainsi les chartes des marques (les *brand books*) sont-elles extrêmement détaillées, chaque élément de style étant analysé en une centaine de pages. Cette matière foisonnante, qui a été finalisée il y a peu, nourrit les designers et les ingénieurs au quotidien.

Trouver sa place, de la non-marque à l'ultra-marque

Je distingue trois types de marque dans l'automobile, au regard desquels nous avons réfléchi au positionnement des lignes de PSA et à la nature de leurs univers respectifs.

Les ultra-marques, tout d'abord, sont dotées d'un imaginaire sensoriel qui dépasse le produit, celui-ci n'ayant plus à apporter la preuve de son excellence. Leur univers s'impose d'emblée au client, mais c'est lui qui achète avant tout. Quand, par exemple, vous pensez « Rolls Royce », vous pensez « club anglais, whisky, cigares... » Pour autant, ces ultra-marques ne se cantonnent pas au haut de gamme (à la limite, on pourrait presque reconstruire autour de la Trabant un univers très prégnant duquel ressurgiraient des images de Guerre froide et de liberté recouvrée).

Les marques de référence, ensuite, jouissent, quant à elles, d'une réputation solide et d'une identité technologique associées à une qualité et à un style irréprochables. Ainsi, la marque Audi évoque la qualité, le gris métallisé et l'aluminium ; BMW, le dynamisme et la performance ; Dacia, la simplicité et l'honnêteté. Leur imaginaire ne va pas au-delà de la dimension technique du véhicule.

Les non-marques, enfin, se distinguent par leur style générique qui vise la plus large adhésion possible. Elles proposent de bons produits, mais ceux-ci sont assez semblables et ne suscitent pas l'imaginaire.

J'ai imaginé comment Peugeot, Citroën et DS pourraient s'inscrire dans les deux premières catégories et s'éloigner à tout prix de la troisième.

Peugeot : la sobriété et la légèreté

La stratégie de style de Peugeot s'inspire du slogan de la marque *Motion & Emotion*. Elle se traduit par un langage technologique évoquant l'exigence, l'allure et le dynamisme, doublé d'un langage sensuel élégant, dans la lignée des créations historiques de Sergio Pininfarina. Sa charte illustre cette intention au moyen de diverses références : une architecture romaine, un costume d'homme ajusté, une montre de précision, des couleurs cuivrées et des gris froids, des matières brutes taillées dans la masse et usinées... Aussi les futures Peugeot devront-elles avoir un *design* athlétique et sobre, des proportions et des volumes ajustés et sveltes. Des effets de coupe, dans les flancs, suggèrent un retrait de la matière et un allègement renvoyant à l'ambition de réduire les émissions de CO₂. Placés au-dessus du volant (comme dans un avion de chasse), les instruments de commande donnent le sentiment que le véhicule se pilote, plus qu'il ne se conduit. Les matériaux utilisés pour l'habitacle peuvent paraître bruts (bois, carbone), mais ils font l'objet d'un traitement sophistiqué. Il devra en être de même pour le *design* des *show-rooms*.

Citroën : le bien-être et l'optimisme

Redécouvrir pour réinventer, telle est la devise qui régit le style de Citroën, une marque jouissant d'un patrimoine extraordinaire et d'un passé d'innovation et de création. Le *design* tire parti de cet héritage sans s'y appesantir. Nous voulons qu'il inspire bien-être et optimisme. Parmi les mots-clés qui le caractérisent, figurent l'affectif, le confort, le naturel (avec des matières souples et douillettes), la simplicité, l'honnêteté et le respect du passé, mais aussi une création unique se démarquant de l'environnement automobile. Les silhouettes Citroën sont étonnantes, sans être





© PEUGEOT direction de la communication

« Les futures Peugeot devront avoir un design athlétique et sobre, des proportions et des volumes ajustés et sveltes ». Phare du concept car Peugeot Urban Crossover, avril 2012.

pour autant bizarres, car elles doivent pouvoir être appréciées dans le monde entier. Les véhicules étant fabriqués sur des plates formes partagées, nous ne pouvons plus envisager une innovation entièrement hors norme telle celle que Citroën pratiquait à ses débuts, à l'époque où chaque nouveau modèle était unique. La demande mondiale ne va d'ailleurs pas dans ce sens. Nous devons asseoir un style plus homogène, moins diversifié. C'est seulement à cette condition que l'identité de la marque sera reconnue à l'échelle mondiale. Nous n'en bafouons pas pour autant le rêve d'André Citroën. D'un point de vue technologique, les Citroën de demain auront une personnalité forte et décalée.

À l'intérieur du véhicule, les matières sont naturelles, douces et colorées. Nous renouons avec la banquette (délaissant ainsi les sièges individuels) pour évoquer le partage, le confort et la simplicité, mais à la condition que nous trouvons une solution industrielle adaptée, sachant que nos plates formes ne proposent pas aujourd'hui ce type de siège. Ces valeurs seront développées, depuis les petits modèles jusqu'au haut de gamme, avec cependant pour ce dernier une mise en scène plus accentuée de la technologie.

DS, le luxe à la française

Nous ferons de DS, une marque *premium*, une ultramarque. Elle est encore rattachée à Citroën, hormis en Chine où elle tend à s'ériger comme une marque à part

entière. Le style DS est celui du luxe à la française, de l'« esprit de Paris » nimbé de raffinement, de sensualité et de mystère, jouant sur des savoir-faire hors pair. Son univers est chaud, feutré, habillé de couleurs profondes (comme le rouge carmin, le violet ou le noir). Le *design* extérieur des véhicules manie la souplesse avec une certaine extravagance, à la limite du baroque, et il n'hésite pas à jouer des chromes, en hommage à la carrosserie française d'avant-guerre. L'intérieur évoque à certains égards un *cockpit* : il est tapissé de matières nobles, de cuirs travaillés selon les codes de la sellerie de luxe et de la haute couture. Des selliers avec qui nous avons développé des techniques inédites pour l'automobile exposent d'ailleurs leur savoir-faire dans tous les stands DS partout dans le monde. L'esprit artisanal est donc cultivé, même si la réalisation est industrielle. À l'instar des monogrammes de maisons comme Vuitton ou Goyard, le logo DS s'inscrit dans une trame utilisée notamment pour la capote de la DS3 cabriolet. Une trame que l'on retrouve également dans la ligne des produits dérivés de DS, comme des sacs à main et autres cravates. Si le style DS revendique un héritage de culture, d'expertise et de savoir-faire automobile, il se veut d'avant-garde. Il faut évidemment du temps pour construire une telle identité. Mais celle-ci séduit d'ores et déjà, en particulier la clientèle asiatique qui aspire au luxe, mais qui, étant peu familière du monde automobile, a besoin d'être guidée, et qui se trouve rassurée par une marque centenaire. Lors de la récente inauguration du DS World à Shanghai, il a été présenté un superbe modèle de DS de 1955, qui a été très apprécié. Nous avons donc décidé d'exploiter



JEAN-PIERRE PLOUÉ

© Jérôme Lejeune/ CITROËN Communication

« *Nous voulons que le style de Citroën inspire bien-être et optimisme* ». Planche de bord du *concept car* Citroën C-Cactus, septembre 2013.

ce levier historique en Asie, davantage encore que dans le reste du monde.

Du style à la technique

Le bureau d'ingénierie de PSA est commun aux trois marques. Les équipes du style collaborent avec lui très

en amont (dès l'élaboration des architectures des véhicules) et tout au long du développement des produits, pratiquement jusqu'à l'arrivée des modèles dans les *show-rooms*. Pour mieux communiquer avec les ingénieurs, nous avons créé à leur intention un référentiel qui précise les fondamentaux des futures architectures : équilibre général, taille et positionnement des roues, optimisation des sections techniques... Disposant des codes de chaque marque, les ingénieurs



© COMMUNICATION CANTRO DE VIGO

« *Nous ferons de DS, une marque premium, une ultra-marque. Elle est encore rattachée à Citroën, hormis en Chine où elle tend à s'ériger comme une marque à part entière. Le style DS est celui du luxe à la française, de l'«esprit de Paris»* ». Lancement de la ligne DS à Shanghai (Chine), septembre 2013.



peuvent ainsi passer de l'une à l'autre lorsqu'ils conçoivent des pièces visibles. Ils peuvent ainsi décliner le style de la marque jusque dans les moindres détails techniques.

DÉBAT

Le style comme moteur stratégique

Un intervenant : *Comment êtes-vous parvenus à imposer une plateforme de style qui soit dotée d'un véritable rôle stratégique ? Est-ce le fruit d'une vision personnelle, ou d'une volonté partagée au sein du groupe ?*

Jean-Pierre Ploué : C'était une volonté personnelle que de travailler à la différenciation des marques par le style. Je me suis appuyé sur mon expérience passée, en particulier chez Volkswagen, où le style faisait partie intégrante du positionnement des marques. J'en avais auparavant fait de même pour Citroën sans avoir eu besoin de déployer un cadre aussi structuré qu'aujourd'hui, car il existait alors une direction de marque qui traçait une orientation assez claire.

Mon travail de styliste peut être assimilé à certains égards à du *marketing*, notamment dans la compréhension des tendances, avec une intégration différente selon qu'il s'agit d'un projet Peugeot, d'un projet Citroën ou d'un projet DS. Cette intégration et son évolution dans le temps s'appuient également sur les identités ou les signatures des marques. Ainsi, pour Peugeot, nous traduisons les tendances au regard de la signature *Motion & Emotion*, qui regroupe des « promesses client » que nous devons respecter. La démarche va donc au-delà du style et constitue, me semble-t-il, un des moteurs du développement dans le groupe. Après quelques années, nous en voyons les fruits en termes de positionnement des marques.

Un intervenant : *Avez-vous rencontré des résistances internes à cette affirmation du bureau de style ?*

Jean-Pierre Ploué : À mon arrivée, l'équipe du style comptait à peine cent personnes. Elle sortait d'une période difficile et n'était pas favorablement considérée en interne, les résultats n'ayant pas été au rendez-vous. Il m'a fallu quelques années pour qu'elle regagne en légitimité et s'affirme face au *marketing* et aux ingénieurs. Nous sommes parvenus à trouver un bon équilibre.

Les constructeurs pour qui j'ai travaillé par le passé assignaient chacun une place différente au style au regard du *marketing*, de l'ingénierie et, plus largement, de la stratégie de l'entreprise : alors que le *design* était roi chez Renault, il était bien davantage sous contrôle chez Volkswagen où il devait s'inscrire dans une politique de marque déjà structurée. J'estime pour ma part que les forces doivent être partagées. Il n'est souhaitable ni d'investir le style d'une toute-puissance et d'une créativité débridée ni de donner la suprématie au *marketing* ou à l'ingénierie.

Un intervenant : *La culture des entreprises françaises est davantage tournée vers le produit que vers le client. Avez-vous pu valoriser la contribution du style aux résultats et, si oui, grâce à quels outils ?*

Jean-Pierre Ploué : Il est vrai que nous sommes marqués par une culture d'ingénierie et de conception, plus que par une culture de *design*. Ma démarche visait justement à impulser une orientation vers les clients. Pour cela, nous nous appuyons sur deux types d'outils :

- les outils classiques, comme les tests : nous effectuons des tests auprès de clients dans le monde entier en amont du développement des projets, pour voir s'ils ont du répondant. De manière globale, les appréciations portant sur le style sont très souvent positives à l'aveugle, mais elles sont dégradées dès que le nom de la marque est dévoilé au « cobaye » ;
- les outils de type « référentiel style » : j'ai développé ce type d'outil afin d'objectiver les critères style (extérieur et intérieur) au regard des positionnements de marque et des pratiques concurrentes. Ce type d'outils nous permet de porter de manière plus opérationnelle la voix du produit et donc celle du client auprès des équipes techniques et économiques.

Un intervenant : *Vos chartes de style ne risquent-elles pas d'être trop statiques ? Comment y intégrez-vous les évolutions du marché ?*

Jean-Pierre Ploué : Notre référentiel peut paraître statique aujourd'hui, car il vient tout juste d'être finalisé. Mais il est appelé à se renouveler. Nous déployons des bureaux de style dans le monde entier pour capter les tendances et être au plus près des attentes des clients. La demande asiatique, en particulier, évolue très vite. On m'expliquait il y a un an que les Chinois désiraient des intérieurs clairs. Un constructeur étranger est arrivé en Chine avec un habitacle sombre, et tout le monde y a adhéré. On croyait aussi qu'il ne fallait proposer à ce marché que des carrosseries noires, celles-ci étant associées au prestige des voitures de fonction des dignitaires. Le premier constructeur qui a osé la couleur a changé la donne. Le *marketing* n'est pas toujours en mesure de se projeter dans une vision dynamique des envies. Nos designers, qui œuvrent dans différentes zones géographiques, parviennent à capter les tendances. Ils sont aidés par leur parfaite connaissance du petit monde que constituent les designers automobiles, aucun signe ne leur échappe. Dans une certaine mesure, nous créons aussi la tendance, à l'instar des stylistes de mode qui, après avoir observé des signaux faibles ici ou là, imposent une mode. En fin de compte, les designers automobiles sont des prescripteurs de nouveaux concepts.

Des designers entre codes et créativité

Un intervenant : *Une silhouette automobile universelle semble s'imposer au point qu'il est souvent difficile de dis-*



tinguer les différents modèles de véhicules. Serait-il devenu trop risqué d'être créatif ?

Jean-Pierre Ploué : Cette silhouette mondiale qui tend à devenir la norme répond à la demande des marchés chinois et américains pour des véhicules « tri-corps », automatiques et à essence. Elle a été en grande partie imposée par les grands groupes mondiaux qui visent une stratégie de volume. Jusqu'à tout récemment, PSA proposait des véhicules « bicorps » à boîte mécanique et diesel, adaptés principalement au marché européen. Cela explique en partie ses déboires. Tous les véhicules que nous préparons pour demain tiendront compte de la tendance mondiale, même si nous nous autoriserons des libertés dans chacune des lignes de produits. Cela ne nous empêchera pas de miser sur des caractères qui nous sont propres, qu'ils soient issus de l'histoire ou non. Parce que les silhouettes se globalisent, nous sommes à la recherche de l'habit le plus unique. Nous avons intérêt à nous concentrer sur quelques modèles mondiaux qui soient porteurs d'une identité de marque forte.

S'inviter dans le haut de gamme

Un intervenant : *Les constructeurs français semblent échouer depuis plus d'un demi-siècle à occuper le haut de gamme, alors qu'ils étaient à la pointe, avant-guerre. Quelles faiblesses cela traduit-il ?*

Jean-Pierre Ploué : Les véhicules français ont beau être excellents (à tel point que leur technologie est copiée par les concurrents étrangers), la référence mondiale reste allemande en termes de qualité, asiatique en termes de prix et, enfin, américaine. Il est bien difficile de trouver notre place dans un tel paysage. Nous avons probablement renoncé trop tôt à communiquer sur la qualité de nos véhicules Peugeot. Nos voitures sont aussi fiables et performantes que la meilleure référence, si ce n'est davantage. Mais cela n'est pas suffisamment connu. Quant à concourir à l'autre extrémité de la gamme, celle du *low cost*, nous ne disposons pas des moyens industriels adaptés. C'est pourquoi nous avons tout intérêt à jouer sur le luxe à la française, qui jouit d'une aura dans le monde entier, en particulier en Asie. Pour peu que l'histoire racontée soit belle, le marché chinois semble prêt à y adhérer. Nous n'en sommes qu'aux prémises, tout reste à construire.

Un intervenant : *Pourquoi se lancer dans le haut de gamme avec des petits modèles comme la DS3 et la DS4 ?*

Jean-Pierre Ploué : C'est le fruit des circonstances. La ligne DS est née lorsque nous avons décidé de remplacer la C2 et la C3, qui étaient produites sur la même plateforme. Nous voulions différencier davantage ces modèles et capter un segment dont nous sentions qu'il se développait, celui du petit *premium* de type Mini. C'est dans cette optique que nous avons

travaillé à la DS3. La DS4 s'inscrivait dans la continuité des programmes.

Avec le recul, il me paraît raisonnable de construire progressivement une ligne *premium* allant du petit modèle jusqu'au grand modèle. Nous n'avons pas la prétention d'être entrés dans le luxe avec DS, mais nous essayons d'atteindre des niveaux de prix plus élevés que les marques généralistes et de combler l'écart qui nous sépare de constructeurs comme Audi. Nous y avons plutôt réussi avec la DS3, qui s'approche des tarifs d'une Mini ou d'une Audi A1. Mais du chemin reste encore à parcourir. Les DS devront atteindre le *summum* du confort. Cela dit, en trois ans d'existence, DS a vendu davantage de véhicules dans le monde que Cadillac ou Alfa Romeo. Il a fallu près de vingt ans à Audi pour prendre son envol et se distinguer de Volkswagen.

Un intervenant : *PSA sera-t-il en mesure de développer du haut de gamme avec des bureaux d'études dont l'objectif, aujourd'hui, est avant tout de réduire les coûts ?*

Jean-Pierre Ploué : Un bureau d'études focalisé sur l'optimisation économique est effectivement peu à même d'y parvenir... Néanmoins, à travers nos différentes pratiques de style, nous nous efforçons de transformer notre façon de concevoir nos futurs modèles. Cette démarche s'inscrit dans une logique de changement inévitablement longue. Mais les premiers résultats concrets de la ligne DS nous aident dans notre démonstration. Il faudra du temps pour que cette démarche « *premium* » se structure et devienne une évidence pour tous.

Un intervenant : *Par rapport à quelles marques souhaitez-vous positionner les vôtres ?*

Jean-Pierre Ploué : DS pourrait être le compétiteur de BMW (sans avoir, toutefois, les valeurs sportives de celui-ci) mâtiné d'une touche de Jaguar. En comparaison, Peugeot pourrait être, à terme, un compétiteur d'Audi. Citroën, enfin, pourrait viser les clients de Volkswagen.

Un intervenant : *Les marques de luxe ne cessent de monter en gamme. Votre prochain concurrent ne pourrait-il pas être Vuitton, dont on pourrait imaginer qu'il commercialise un sac à main presque aussi cher qu'une voiture ?*

Jean-Pierre Ploué : Nous nous référons à l'univers des maisons de luxe surtout auprès de la clientèle asiatique, pour laquelle ce rapprochement avec le monde de l'automobile a un sens. Le *show-room* de DS à Shanghai est par exemple conçu comme une boutique de luxe. Cependant, nous ne sommes pas en concurrence avec ces marques. Nos concurrents seraient plutôt les produits *high-tech* auprès de la cible des jeunes, qui se désintéressent de l'automobile et privilégient l'usage qu'ils font des véhicules sur la possession de ceux-ci. Pour capter cette clientèle, nous serons sans doute amenés à investir le champ des services de location ou de partage.



Industries de l'art de vivre et création d'emplois

La France est reconnue pour ses atouts favorisant le développement d'industries de l'art de vivre. Mais cela n'est pas pour autant une garantie de succès. Il faut, pour réussir, compter sur la durée et sur l'excellence de ses produits ou services, mais aussi mener un effort intense d'internationalisation. En suivant ce fil conducteur, le maroquinier Camille Fournet vient de créer 50 emplois sur son site principal dans l'Aisne, une région industriellement sinistrée. *In fine*, la force de la marque est le gage de la pérennité de ses emplois, et même de leur croissance. Mais derrière de magnifiques leaders, notre économie manque, dans ce secteur comme dans d'autres, de bataillons de PME à fort potentiel de croissance.

Par Jean-Luc DÉCHERY*

Peu de pays (l'Italie mise à part) ont comme la France une corbeille d'atouts aussi bien garnie pour développer les industries de l'art de vivre : une histoire, notamment architecturale et muséale, une géographie et un climat accueillants et variés, des savoir-faire conservés et une créativité reconnue. Mais appartenir à ce périmètre d'activité n'est pas pour autant un gage de réussite ! Les échecs comme les succès existent, tant pour une activité prise dans sa globalité que pour une entreprise en particulier. On peut évoquer, dans la filière cuir, le déclin prononcé en France des effectifs de la chaussure ou de la ganterie : à Millau (une des trois régions traditionnelles de cette activité), on est passé de 15 000 personnes employées dans les années 1950 à environ 100 personnes aujourd'hui. Mais cela vaut aussi pour l'horlogerie dont les dernières entreprises de Franche-Comté, qui sont plutôt des sous-traitants, ne survi-

vent qu'à l'ombre de l'industrie horlogère suisse, ou encore pour les arts de la table. Durant la dernière décennie, les entreprises classiquement regroupées sous le libellé « textile-habillement-cuir » ont vu leurs effectifs diminuer de moitié !

À l'inverse, des succès sont observés dans le tourisme, l'hôtellerie ou les manifestations culturelles, mais, également, dans la maroquinerie, la seule activité de la filière cuir à avoir connu en France une croissance de ses effectifs, ou encore dans la cosmétique ou la joaillerie. Quelques marques françaises exercent un *leadership* mondial dans leur secteur. Elles consolident, de ce fait, leurs activités, et donc leurs effectifs, en France. Nous citerons Louis Vuitton et Hermès (dans la maroquinerie), L'Oréal (dans les cosmétiques), Cartier (dans la joaillerie et l'horlogerie), Chanel (dans la haute couture)...

Camille Fournet, qui est une entreprise de maroquinerie spécialisée historiquement dans les bracelets de montres de luxe, a pu s'inscrire dans une dynamique de croissance qui n'avait rien d'acquis d'avance.

* Président-directeur général de la maison Camille Fournet.



© Coll. Part

« Camille Fournet est une entreprise de maroquinerie spécialisée historiquement dans les bracelets de montres de luxe ». Un bracelet-montre fabriqué par la société Camille Fournet.

JEAN-LUC DÉCHERY

Alors que son territoire, dans l'Aisne, subissait de graves revers économiques (avec notamment les fermetures de Nexans et d'Atochem) conduisant à un taux de chômage supérieur à 15 %, Camille Fournet a régulièrement augmenté ses effectifs depuis trente ans.

De 1990 à 2012, la population du bassin d'emploi de Chauny/Tergnier/La Fère est passée de 45 000 habitants à 47 000, et les effectifs employés dans l'industrie ont chuté de 5 000 à 1 200 personnes. Parallèlement, les effectifs mondiaux de l'entreprise Camille Fournet ont cru de 60 à 130 en l'espace de dix ans (de 1984 à 1994) et devraient atteindre les 300 en 2014. Parmi ceux-ci, 250 seront localisés en France, dont 210 à Tergnier.

Quelle expérience et quelle vision d'entrepreneur ai-je pu apporter ? Et sur quels atouts l'entreprise que je dirige a-t-elle pu compter pour se développer ainsi ? Rien ne me prédisposait à conduire ce développement, après dix années d'activité au sein du ministère des Finances, si ce n'est une culture familiale d'entrepreneuriat héritée d'un grand-père maternel propriétaire de l'une des dernières usines françaises de jumelles, et d'un père banquier ayant accompagné quelques-uns des plus grands capitaines d'industrie des Trente Glorieuses (Francis Bouygues, les frères Defforey de Carrefour, Mérieux,...). La responsabilité entrepreneuriale, dont on peut déplorer qu'elle soit insuffisamment partagée et reconnue en France, est

avant tout une obsession à trouver des chemins de croissance, loin des débats usuels sur les pourquoi et les comment de la réussite de l'entreprise. Il y faut beaucoup de constance, et aussi un peu de chance.

Trois priorités fondamentales pour l'entreprise ont été fixées :

- la qualité de la relation avec les grandes marques horlogères de luxe,
- une nouvelle approche du marché du bracelet-montre de remplacement,
- et l'essor de la marque de maroquinerie.

NOTRE PARTENARIAT AVEC LES MARQUES HORLOGÈRES DE LUXE

Pour l'entreprise Camille Fournet, reprise en 1994, le risque principal était la banalisation de son produit et donc la tentation de la délocalisation. Le temps de fabrication d'un bracelet était de vingt minutes, et la production était très artisanale. À cette époque, il y avait peu de barrières à l'entrée sur le marché, et les marques horlogères accordaient peu d'importance à ce composant (la culture horlogère s'intéressait à la « tête de montre », qui abrite le mouvement mécanique, et non au bracelet). Plusieurs fabricants de bracelets bas de gamme sont venus se positionner sur le segment du luxe, caractérisé avant tout, à l'époque, par l'utilisa-



tion de matières précieuses, telles que le cuir d'alligator de Louisiane.

Heureusement, l'industrie horlogère de luxe (suisse, par définition) a considérablement progressé en matière d'innovation et de qualité, entraînant à sa suite tous ses sous-traitants. Le temps nécessaire à la fabrication des bracelets a triplé au cours de la dernière décennie et leur intégration aux boîtiers des montres est devenue plus complexe, avec un recours croissant à des inserts en métal ou en plastique. Cette petite pièce de maroquinerie est aujourd'hui un accessoire au diapason, sur le plan qualitatif, des plus belles montres de précision connues sous le nom de « garde-temps ». Cette attention portée au bracelet nécessite une grande proximité avec les manufactures horlogères et une grande réactivité, créant ainsi un avantage indéniable au bénéfice des sites de production français et suisses par rapport à une fabrication délocalisée. Aujourd'hui, la série de fabrication moyenne est de l'ordre de 50 pièces (contre 500 pièces en 1994), l'intégration informatique avec les marques est plus prononcée et, autre atout, la langue française reste celle de l'horlogerie. La pérennité de notre partenariat avec les marques horlogères en est ressortie renforcée. Mieux, l'entreprise Camille Fournet s'est ins-



© Coll. Part

« L'entreprise Camille Fournet s'est inspirée de l'organisation industrielle des marques horlogères en adoptant la *lean production* en 2013, dans une symbiose originale de la « main de l'artisan » (son savoir-faire) et de l'informatique ». Opératrice sauvegardant des informations sur ordinateur, usine de Tergnier (Aisne), 2013.

pirée de l'organisation industrielle des marques horlogères en adoptant la *lean production* en 2013, dans une symbiose originale de la « main de l'artisan » (son savoir-faire) et de l'informatique.

L'ORGANISATION NOUVELLE DU MARCHÉ DES BRACELETS DE REMPLACEMENT

Parallèlement, Camille Fournet a anticipé l'importance du service après-vente dans l'industrie horlogère. Dans les années 1990, c'était les marques horlogères qui géraient les bracelets de remplacement et les expédiaient dans le monde entier à partir de leurs manufactures en Suisse. Camille Fournet a alors proposé de gérer entièrement ce service en raccourcissant considérablement les délais pour le client final, ce qui exige d'avoir :

- une bonne connaissance de tous les modèles de montre,
- une capacité à fabriquer les bracelets à l'unité, chaque commande remontant des points de vente étant différente des autres,
- une informatique permettant de suivre l'extrême diversité des commandes,
- une logistique intégrant le traitement des « Cites », ces documents douaniers exigés pour l'importation de cuirs provenant d'espèces protégées par la convention de Washington (Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction, signée le 3 mars 1973),
- un réseau de huit filiales commerciales implantées dans les grands marchés pour conseiller les filiales géographiques des marques horlogères et les détaillants, et suivre leurs commandes.

En 2013, ce marché représente 60 % du chiffre d'affaires de Camille Fournet, et il ne peut que se développer en raison de la croissance du parc horloger installé.

L'ESSOR DE LA MARQUE CAMILLE FOURNET

Enfin, plus récemment, Camille Fournet a entrepris de devenir une marque de maroquinerie de luxe.

Sa distribution est assurée par des boutiques (à Paris et à Beijing) et des *corners* dans des grands magasins (huit au Japon, un à Macao et un à Paris). L'effectif dédié à la fabrication de ces produits est déjà de 30 personnes, qui ont été formées en interne. L'entreprise est autonome pour ses créations et sa fabrication, et la marque restera influencée par son positionnement entre l'horlogerie et la maroquinerie.

Les créations d'emplois futurs se feront au rythme du succès commercial et de l'acquisition d'une notoriété internationale. Quelles en seront les clés ?



Pour répondre à cette question, nous examinerons les atouts de l'industrie du luxe, expression quasi synonyme de l'industrie de l'art de vivre. Cette industrie ne répond pas à des besoins, mais sollicite le désir. Elle ne va pas rechercher une demande : elle propose une offre de produits ou de services. Pour séduire et croître, elle jouera sur son image, sur l'excellence de ses produits et sur un déploiement à l'international.

Pour son image, une entreprise du luxe doit avoir une histoire, ce qui la conduit à compter avec la durée. La cohérence de la marque et son identité sont des priorités, sinon on construit sur du sable. Pour ceux ou celles qui ont travaillé au sein d'une marque de luxe, la nécessité d'avoir un style ou une esthétique restant cohérents dans le temps est une évidence. Un designer travaillera sans relâche un motif « icône », un service *marketing* se référera aux archives du fondateur, un directeur industriel veillera à la transmission des savoir-faire. Cette fidélité aux origines de la marque sera le gage de son développement futur. Cette histoire peut être celle des fondateurs, qu'ils aient vécu au XX^e siècle ou au XIX^e siècle, voire même avant. Elle peut aussi être celle d'un créateur qui réinvente la marque comme un John Galliano (chez Christian Dior) ou un Karl Lagerfeld (chez Chanel). Ou les deux en même temps. Et elle est assurément celle d'un univers de marque, brillamment illustré, par exemple, par le souci chez Hermès de cultiver le geste artisanal. L'histoire de Camille Fournet est, quant à elle, liée à l'horlogerie.

L'excellence des produits des entreprises du luxe est en second lieu l'indispensable contrepartie de prix élevés. Les entreprises du luxe prêteront une grande attention non seulement à la qualité intrinsèque de leurs produits, mais également à leur environnement, et donc aux mouvements de société à l'échelle mondiale. Elles se sont affranchies depuis longtemps de normes ou de critères de qualité définis collectivement pour se fixer à elles-mêmes des règles de conduite encore plus exigeantes, par exemple en matière de développement durable. Justifiés par une qualité rigoureuse, les prix élevés permettront une fabrication française en dépit des coûts salariaux élevés que l'on connaît dans notre pays.

Enfin, l'étonnante internationalisation de ces marques au cours des vingt dernières années est le résultat de la prise en compte du fort enrichissement des personnes dans de nombreux pays et de l'explosion des déplacements pour motifs professionnels ou personnels. Dans le cadre d'une gestion avisée, toute une ribambelle de marques de luxe est représentée dans les plus belles avenues du monde (à Ginza ou sur Omotesando, à Tokyo, Madison ou la 5^e Avenue à New-York, l'avenue Montaigne ou la rue Saint-Honoré à Paris, etc.). Mais ces implantations très onéreuses ne sont pas seulement l'apanage des plus grands noms : on citera par exemple la présence de PME comme Louboutin pour la chaussure, Goyard pour la

malletterie-marroquinerie, Pierre Hermé ou Ladurée pour la gastronomie, L'Occitane pour la cosmétique...

Les entreprises du luxe se nourrissent du patrimoine et du savoir-faire existant dans leur pays d'origine. Les plus fortes d'entre elles sont devenues des symboles de réussite. Leurs effets bénéfiques sur l'emploi sont avérés. De surcroît, ces marques ont l'avantage de créer de nombreux emplois indirects dans les services en raison notamment des budgets importants qu'elles consacrent à leur communication. Ces budgets, qui représentent souvent 20 ou 25 % du chiffre d'affaires de ces entreprises, créent de nombreux emplois dans les différents métiers de la création et de la communication.

On s'attardera sur l'industrie horlogère suisse, remarquable exemple de constance dans le développement et de synergie collective, au point que des marques de luxe d'origine non horlogère s'obligent à fabriquer leurs propres montres en Suisse. Le fait que cette industrie exporte aujourd'hui pour près de 20 milliards d'euros après avoir failli disparaître totalement à la fin des années 1970, avec l'arrivée des montres à quartz, doit être source de réflexion !

Aujourd'hui, les manufactures horlogères suisses de plus de 1 000 personnes sont nombreuses, et ces marques prestigieuses ont consolidé leurs filières amont de fournisseurs et entraîné leurs collaborateurs vers des défis techniques (nouveaux matériaux, complications, arts décoratifs) pour le plus grand plaisir des clients. Une industrialisation à la pointe de la modernité s'allie ainsi à une passion pour le produit, surtout en ce qui concerne les montres à mouvement mécanique, qui représentent (en valeur) 75 % des exportations suisses de montres. Et si chaque marque entretient sa clientèle de passionnés, l'industrie suisse exerce collectivement un quasi-monopole mondial dans l'horlogerie de luxe. Quel gage de pérennité pour les emplois existants et quelles promesses de croissance, au fur et à mesure de l'arrivée de ces nouveaux clients des montres de luxe que sont les consommateurs des pays émergents !

En France, dans la marroquinerie, les leaders consolident leurs sites et entraînent avec eux de nombreux sous-traitants. Dans ce secteur, Louis Vuitton et Hermès représentent environ 70 % des effectifs en France, avec pour chacun plus d'une dizaine de sites propres et de nombreux sous-traitants. Les annonces d'ouvertures de sites nouveaux pour faire face à une demande croissante sont régulières et concernent parfois des zones isolées.

Mais tout ne se résume pas à ces fleurons. Il serait même dangereux de ne plus voir que ces seuls leaders. Dans le luxe, la concentration des entreprises en France fait écho à celle de pans entiers de notre économie. Certes, les entreprises du CAC 40 sont souvent des leaders mondiaux, mais où sont les bataillons qui devraient suivre ? Où sont ces centaines de PME





© Coll. Part

« Plus récemment, Camille Fournet a entrepris de devenir une marque de maroquinerie de luxe. Sa distribution est assurée par des boutiques (à Paris et à Beijing) et des corners dans des grands magasins (huit au Japon, un à Macao et un à Paris) ». Boutique Camille Fournet à Parkviewgreen, Chaoyang, Beijing (Chine).

moyennes ou grosses, comme celles que l'on trouve en Allemagne ou, dans les industries de l'art de vivre et du luxe, en Italie ? Le bilan en termes d'emplois et de solde du commerce extérieur est meilleur dans ces deux pays voisins qu'en France. C'est de la concurrence, de l'émulation et de la constitution de *clusters* (telle la *Watch Valley*, en Suisse, les industries du cuir à Florence et ses environs ou la *Cosmetic Valley* en France) que viendront les initiatives, les champions de demain et les créations d'emplois.

Nombreuses sont les raisons d'espérer. Les industries de l'art de vivre bénéficient en France de l'aura dont dispose notre pays dans ce domaine, d'une grande diversité d'activités, de savoir-faire spécifiques et de possibilités de réussite à petite échelle. De quoi susciter des vocations d'entrepreneurs et des projets qui feront les bataillons de demain, à condition de se souvenir qu'il faut compter avec la durée et la constance. Camille Fournet, entreprise de maroquinerie historiquement spécialisée dans le bracelet de montre pour l'horlogerie de luxe, devient aujourd'hui une marque de maroquinerie de luxe. Elle élargit sa palette de savoir-faire (par exemple avec la reprise, en 2013, de l'un des derniers gantiers de Millau, Lavabre Cadet).

Elle est un exemple de maturation progressive, depuis vingt ans, avec ses conséquences positives en termes d'emplois.

Il reste encore des entreprises françaises qui pourraient être l'amorce d'un tel développement, vers une forte identité de marque et une internationalisation. On pense à ce que pourraient devenir un Repetto (chaussures de danse), un Lejaby (lingerie), un Marc Rozier (soie) ou d'autres encore, dans un cercle vertueux de croissance à l'international !

Pour favoriser des projets créateurs d'emplois, de futures PME de croissance, pourquoi maintenir le boulet que sont les charges sociales actuelles ? Chez Camille Fournet, le poids des charges sociales par rapport aux salaires bruts a augmenté de 10 points au cours des dix dernières années ! Quel aveuglement que de faire peser toutes ces charges collectives sur l'emploi ! Que l'on ne s'étonne pas, dès lors, d'avoir si peu de PME employant entre 50 et 500 personnes dans les industries de l'art de vivre. En dessous du seuil de 50 personnes, l'entreprise est plus artisanale, plus souple et plus adaptable. Au-delà des 500, elle a en général déjà fait ses preuves sur le marché mondial et peut « encaisser » ces charges plus facilement. Mais





JEAN-LUC DÉCHERY

© Coll. Part

« Les effectifs mondiaux de l'entreprise Camille Fournet ont cru de 60 à 130 en l'espace de dix ans (de 1984 à 1994) et devraient atteindre les 300 en 2014. Parmi ceux-ci, 250 seront localisés en France, dont 210 à Tergnier ». Extension de la manufacture Camille Fournet de Tergnier (Aisne), réalisée en 2012.

entre ces deux limites, le poids des charges sociales crée une véritable zone de dépression. Elles diminuent les capacités d'investissement (si les charges sociales avaient augmenté au même rythme que les salaires depuis dix ans, et non davantage, l'économie pour Camille Fournet aurait été d'un million d'euros chaque année). Il faudra s'interroger enfin, à rebours

de notre soif d'égalitarisme républicain ou des règles de concurrence européennes, sur l'opportunité de cibler les réductions de charges sur les PME de croissance, dans les industries de l'art de vivre comme dans les autres secteurs. Pourquoi, dès lors, ne pas autoriser des contrats d'objectifs prévoyant des réductions de charges en cas de créations d'emplois ?



L'impression tridimensionnelle, une technologie clé pour les usines du futur ?

Encore très confidentielle il y a peu, l'impression en 3D a gagné en l'espace d'une année une grande notoriété grâce à une présence considérablement augmentée dans les médias destinés au grand public. Celle-ci a été portée par des phénomènes qui peuvent sembler marginaux, comme l'impression d'une arme à feu au domicile d'un citoyen américain (1), ou un financement de la NASA (à hauteur de 125 000 dollars) pour un programme de création d'une pizza par fabrication additive (2). Toutefois, cette attention nouvelle du public accompagne une croissance réelle et rapide de l'usage de cette technologie dans l'industrie, dans des domaines aussi variés que les composants aéronautiques, la joaillerie, les prothèses dentaires ou, encore, les objets en plastique personnalisables. L'intervention publique aux États-Unis et en Chine pour structurer ce nouveau marché et faire émerger dans ces deux pays des acteurs nationaux pose la question de l'opportunité d'actions du même type aux niveaux européen et français.

Par **Arthur GUILLOUZOUIC-LE CORFF***

* Élève-normalien à l'ENS Cachan.

(1) http://www.huffingtonpost.com/2013/05/06/3d-printed-gun-fired_n_3222669.html
On a ainsi pu tirer avec le premier revolver obtenu par impression en trois dimensions.

(2) <http://www.guardian.co.uk/technology/2013/jun/04/nasa-3d-printer-space-food>



IMPRESSION TRIDIMENSIONNELLE ET FABRICATION ADDITIVE

L'impression 3D permet de former des objets en trois dimensions, à partir d'un ordinateur et d'une imprimante 3D, dont le principe est assez semblable à celui d'une imprimante classique (en deux dimensions), puisqu'une tête d'impression dépose une encre, en superposant les couches, à partir d'un modèle numérique.

Les objets sont conçus par des logiciels CAD (*computer-aided design*).

L'impression en 3D consiste à déposer, couche après couche, un composant en poudre associé à un liant, et de construire ainsi un objet de manière additive. Elle se distingue ainsi des technologies manufacturières classiques, dites soustractives (comme l'usinage), caractérisées par un retrait de matière pour obtenir les formes souhaitées.

L'expression générique d'« impression 3D » recouvre en fait des procédés dépassant la simple utilisation de matériaux en poudre, et ce procédé est dénommé de manière plus générale « fabrication additive » (*additive manufacturing*, notée AM). On intégrera donc ici d'autres techniques, qui sont en réalité les plus utilisées, mais ne relevant pas de la définition stricte de l'impression 3D (car n'utilisant pas une poudre), comme la *stéréo-lithographie* (SLA), qui utilise des liquides photosensibles solidifiés à l'aide d'un laser, ou le *fused deposition modeling* (FSD), qui utilise un filament de plastique ou de métal maintenu proche de sa température de fusion, avant d'être fondu (au niveau de la tête d'impression).

Les technologies additives permettent ainsi de fabriquer directement des objets sans qu'il soit nécessaire, comme c'est habituellement le cas, de concevoir un prototype à partir duquel on construit un moule qui permettra de réaliser des objets en série.

L'avantage de l'AM est donc considérable : si l'on souhaite apporter des modifications à l'objet que l'on veut produire, il suffit de les réaliser sur l'ordinateur et elles sont directement répercutées sur l'objet, alors que la technique classique aurait nécessité la réalisation d'un nouveau moule, rendant donc plus difficile la personnalisation des objets. Par ailleurs, la base de la fabrication d'un objet n'est plus physique (le moule), mais numérique (le *design* créé dans un fichier) : le support peut donc être transmis à distance, vendu, modifié... Certaines imprimantes possèdent désormais plusieurs têtes d'impression, qui peuvent ainsi permettre de fabriquer des objets de composition mixte à partir de matériaux différents. Il existe par ailleurs des scanners qui permettent de copier des objets et de les importer directement dans un logiciel de conception assistée par ordinateur (CAD).

DU PROTOTYPAGE RAPIDE À LA PERSONNALISATION DE MASSE

L'usage de l'AM s'est historiquement développé à travers le *Rapid Prototyping*, c'est-à-dire la production rapide et à faible coût de modèles à partir d'un dessin informatique, pour en présenter une maquette réelle (par exemple, en architecture). Par ailleurs, le principe additif de cette technologie permet de réaliser des formes extrêmement complexes sans difficulté ni coût supplémentaire, alors que le coût marginal de la complexité dans le cas d'un procédé soustractif est beaucoup plus élevé.

Cet usage de l'AM pour la réalisation de prototypes est en réalité assez ancien puisqu'il date du milieu des années 1980, et a constitué son unique usage pendant longtemps. La démocratisation des logiciels CAD (notamment Google Sketchup, qui est d'usage gratuit), ainsi que les progrès considérables réalisés en termes de coûts, de matériaux et de précision expliquent le délai qui s'est avéré nécessaire avant que l'on considère que cette technologie présentait un fort potentiel de rupture. Le prototypage rapide à des fins professionnelles reste encore aujourd'hui, dans une large mesure, le premier usage des technologies de la fabrication additive.

L'AM permet d'envisager une personnalisation des produits de consommation bien plus grande que ce que permettent les technologies classiques. Le succès de certaines entreprises l'illustre. C'est le cas du Français Sculpteo, qui propose des commandes d'objets customisés par les clients à partir d'une application CAD qui fonctionne sur des terminaux iOS et qui produit par exemple des coques de *smartphones* à des prix assez proches de ceux du marché des objets standardisés.

Ces potentialités s'expriment par ailleurs pleinement dans le domaine du médical et du paramédical, où la personnalisation des produits est considérable. Ainsi, l'impression 3D est déjà en développement rapide dans le champ des prothèses auditives par exemple, et pourrait s'étendre à tous les types de prothèses et d'objets médicaux personnalisés.

Elle pourrait entraîner un bouleversement dans les procédés de fabrication de certains secteurs (comme la joaillerie), pour lesquels la valeur ajoutée unitaire est élevée et la valeur donnée à la personnalisation de leurs produits très grande.

UN MARCHÉ EN DÉVELOPPEMENT RAPIDE MAIS CONTRASTÉ

La structure des marchés concernés par l'impression 3D est duale. D'une part, un méta-marché émerge, celui des concepteurs d'imprimantes et, d'autre part,





Photo 1 : Une coque de *smartphone* personnalisée réalisée par impression 3D.

Source : Sculpteo.

une multitude de marchés utilisateurs fragmentés entre l'utilisation par les particuliers (directe ou « communautaire »), l'utilisation *via* des prestataires pour du prototypage (par des bureaux d'études, des cabinets d'architectes...) et l'utilisation directe par des industriels, au cœur de leur production.

D'après le rapport Wholers 2012, l'industrie de l'AM au niveau mondial (tous produits et services compris) a crû de 29,4 % en 2011, et représentait alors un marché de 1,7 milliard de dollars. Cette croissance faisait suite à 15 années de croissance à deux chiffres sur les 24 dernières années, avec toutefois, notons-le, une baisse significative de près de 10 % du marché en 2009. Cette baisse est largement interprétable sous

l'angle de la crise, et montre bien à quel point ce marché est encore émergent et fragile. La croissance attendue du secteur sur les cinq prochaines années est de 13,5 % par an, soit un marché représentant, en 2017, un total de près de 3,5 milliards de dollars (3).

Le marché des producteurs d'imprimantes 3D a été marqué ces deux dernières années par un important mouvement de concentration. D'une part, en janvier 2012, l'entreprise américaine 3D Systems (cotée au NYSE dans la branche « fabrication d'imprimantes 3D, de matériels d'impression et services d'impression

(3) Source : Rapport *Markets and markets*, octobre 2012.



aux professionnels ») a racheté pour 135 millions de dollars les sociétés Zcorp et Vidar, puis Phenix Systems, cela afin d'élargir sa gamme de produits et d'accélérer sa croissance sur un marché en pleine expansion. D'autre part, en décembre 2012, Stratasys, le producteur leader sur le marché des imprimantes 3D, a fusionné avec la société Objet Ltd (4), puis avec MakerBot (5), en juin 2013, soit avec deux acteurs majeurs du marché, et il pourrait continuer à connaître une croissance externe, notamment dans le domaine de l'impression à base de métal.

En Europe, treize compagnies sont actuellement implantées sur le marché de la construction et de la vente d'imprimantes 3D, des compagnies qui pour la plupart sont d'origine allemande et avaient déjà auparavant une activité de conception ou d'utilisation de machines-outils. En France, l'implantation de cette production est pour sa part assez éclatée : elle concerne des activités très diversifiées, ce qui ne permet pas de mettre en avant de réels pôles de production. Ainsi, on trouve, en région parisienne, une entreprise au développement international comme Sculpteo, qui propose une application iOs et un service de customisation d'objets en plastique par impression (par exemple, des coques de *smartphones* personnalisées),

(4) <http://investors.stratasys.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=724378>

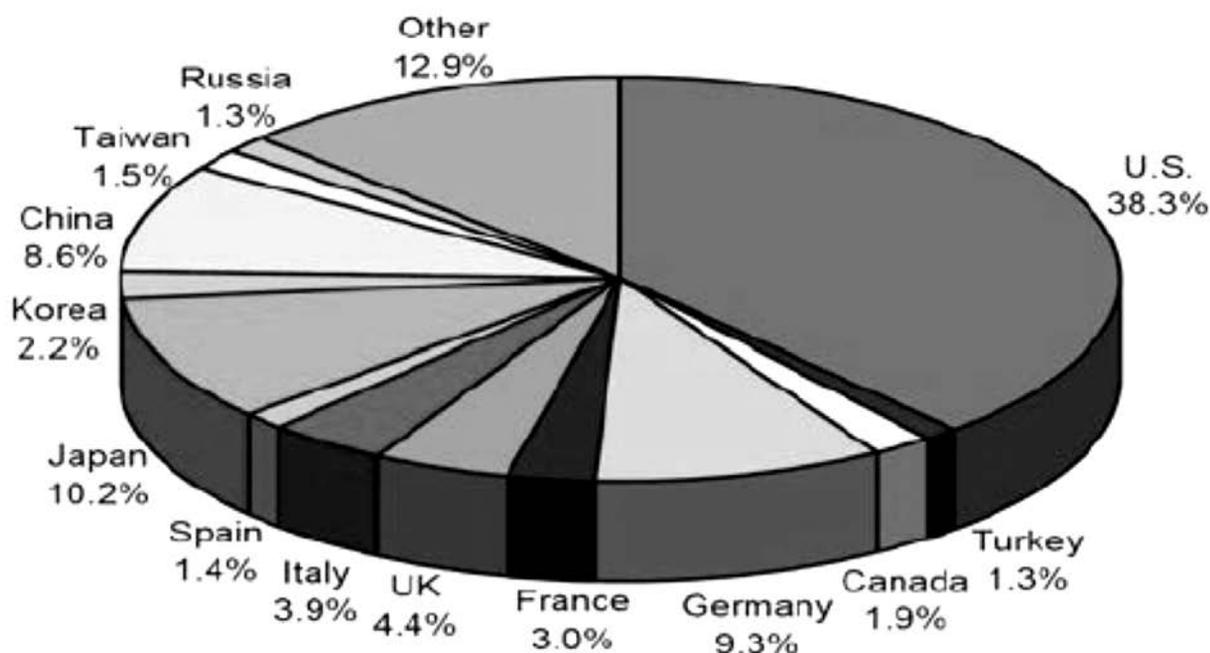
(5) <http://www.makerbot.com/blog/2013/06/19/makerbot-and-stratasys-announce-merger/>

des distributeurs d'imprimantes (comme CADvision), des prestataires de services d'impression pour les professionnels (bureaux d'études, cabinets d'architectes), comme Cresilas (à Marcoussis, dans l'Essonne), et des centres techniques.

LA FABRICATION ADDITIVE DE TISSUS VIVANTS

L'impression 3D est également utilisée à l'échelle cellulaire, et elle est déjà opérationnelle pour recréer de petits tissus (tissus osseux et tissus mous). Elle devrait se diriger rapidement vers la création d'os et d'organes humains imprimés. Cette bio-impression consisterait en une apposition couche par couche de sphéroïdes cellulaires contenus dans des couches d'un « papier » liquide de bio-impression permettant de maintenir une densité de cellules qui soit à la fois suffisante pour que les tissus s'agrègent, et suffisamment faible pour éviter que les cellules ne se détériorent en s'entrechoquant.

Ces potentialités s'inscrivent dans la lignée des capacités déjà mises en œuvre en matière d'impression de prothèses et d'échafaudages tissulaires à une échelle plus fine et sur des ensembles plus complets et structurés comme des os et des organes. La phase de conception de ces techniques est déjà largement avancée, avec des essais concluants de réparation osseuse et cutanée sur des rongeurs, présentant des résultats cinq à six fois plus rapides qu'avec les techniques clas-



Source: Wohlers Report 2012

Figure 1 : Nombre d'imprimantes 3D par pays (en proportion du total).

Source : Wohlers report 2012.



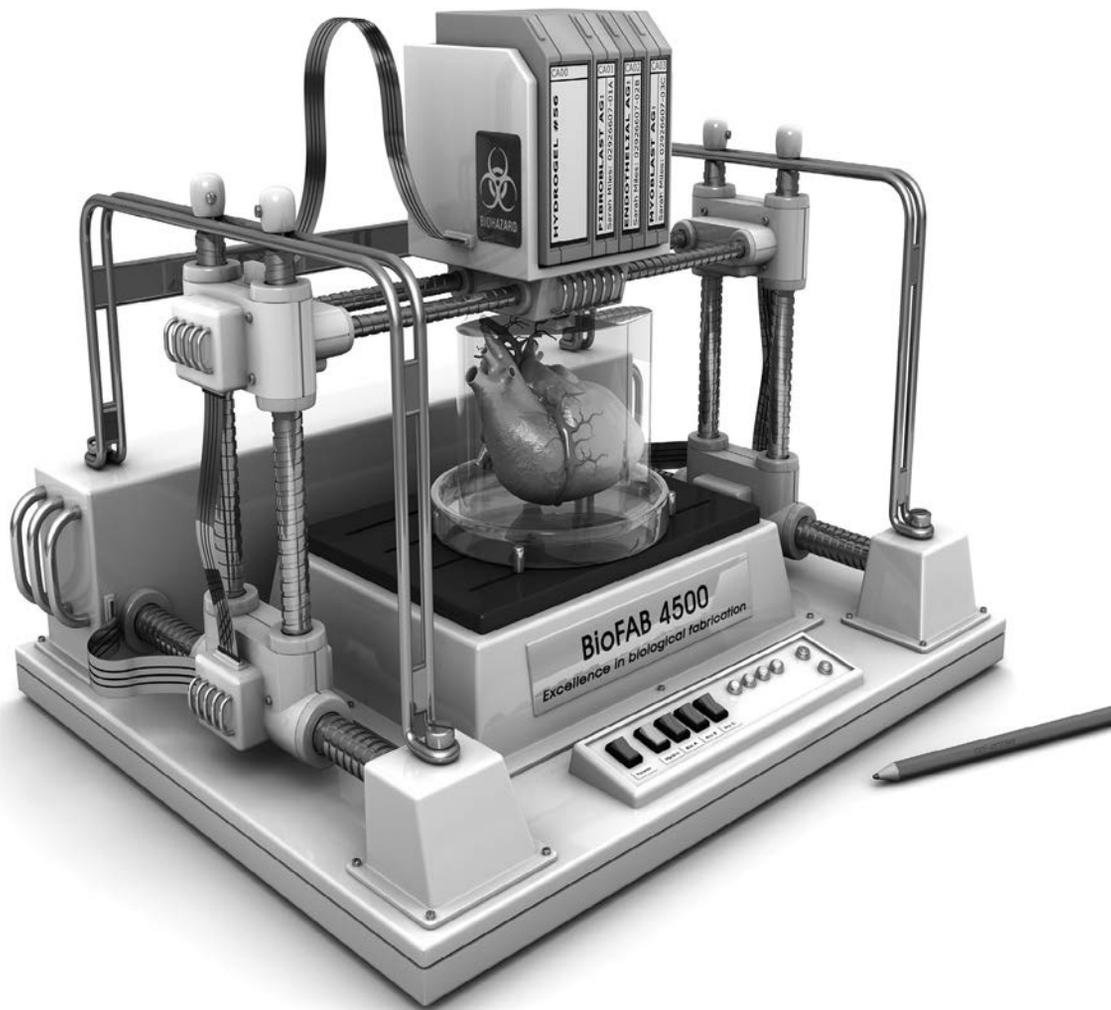


Photo 2 : Illustration de ce que pourrait être une bio-imprimante 3D dans le futur.

Source : Christopher Barnatt, ExplainingTheFuture.com

siques. Les premiers essais de réparation de la peau de grands brûlés sont en phase préclinique. On peut donc s'attendre au passage à une phase d'acceptation, puis de commercialisation de ces techniques au cours de la décennie à venir, comme le montre la figure 2 de la page suivante.

LA FABRICATION ADDITIVE, UNE TECHNOLOGIE DE RUPTURE

Les possibilités offertes par l'impression 3D ont des implications majeures en termes de gestion de la chaîne logistique. En effet, le fait que des imprimantes 3D permettent notamment de fabriquer rapidement, à l'aide d'une seule machine, des composants prêts à l'usage, de surcroît en fonction des besoins, change fondamentalement la manière dont les entreprises pourraient concevoir la gestion de leurs stocks et de leurs approvisionnements. D'une part, cette tech-

nique permet de réduire à tous les niveaux de la chaîne les déchets et les pertes générés. À ce titre, l'impression 3D apporte une aide précieuse puisque sa nature additive permet de réaliser des objets sans pertes de matière, au contraire de la manufacture soustractive. Elle permet par ailleurs de se dispenser d'un outillage qui constitue un des inducteurs de coûts majeurs pour les industriels, et d'éviter ainsi des pertes financières. En outre, l'impression 3D permet de réaliser des gains considérables en termes de réactivité des chaînes de production et des chaînes logistiques : les produits sont facilement testables, modifiables et adaptables à des changements du marché. Elle permet de recentrer localement les besoins et évite ainsi de délocaliser la manufacture des pièces spécialisées, puisqu'une seule machine permet désormais de les produire et que son coût est indépendant du lieu de production. Cela a pour conséquence, en privilégiant la production locale, de limiter également les coûts de transport. Enfin, la fabrication additive (AM) permet d'éviter les stocks de pièces d'usage rare,

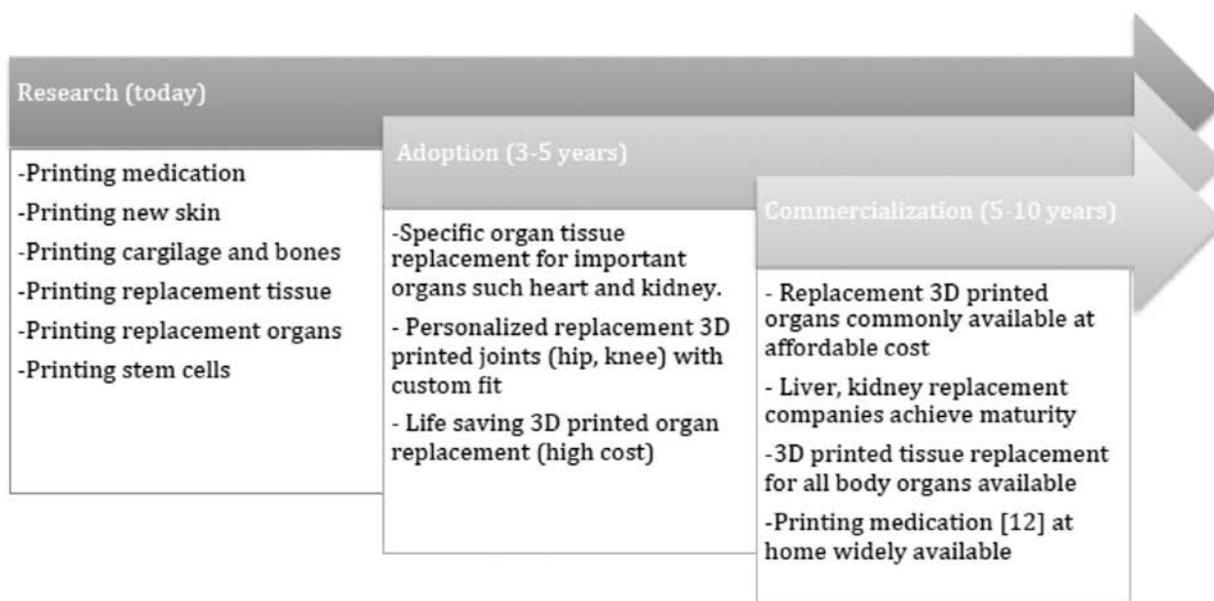


Figure 2 : Fung institute for engineering leadership

qui sont particulièrement importants dans certaines filières dans lesquelles le nombre de composants est très grand, c'est le cas par exemple de l'aéronautique. L'AM permet de gérer cette multiplicité des composants en privilégiant un stockage numérique et une conception basée sur les besoins.

Outre les potentialités permises par l'AM sur le plan de la complexité des formes (potentialités que nous avons déjà mentionnées), cette technologie permet d'optimiser les composants, et ce, à plusieurs niveaux. Cela vaut en particulier pour des industries où certaines parties des composants sont soumises à d'importantes contraintes mécaniques. En premier lieu, le fait d'être capable de construire des objets avec plusieurs matériaux en une seule partie et sans assemblage augmente notablement leur solidité. Cela a pour conséquence de pouvoir, pour un niveau de contrainte constant, diminuer la quantité de matière utilisée pour fabriquer le composant, et donc son poids. Cette caractéristique a une importance cruciale dans des industries comme l'automobile ou l'aéronautique : le rapport Wholers 2012 sur l'AM évalue les possibilités de gains de poids entre 50 et 80 %, sachant que de tels gains sur un avion permettent de réaliser des économies d'énergie considérables. L'automobile est elle aussi un secteur important d'utilisation de l'AM : d'après le rapport Wholers 2010, ce secteur a contribué en 2009 à 17,5 % du total du volume du marché de l'AM, ce qui fait de lui le premier secteur utilisateur de cette technologie, pour un marché d'environ 190 millions de dollars. Cela a pour conséquence logique l'utilisation de moins de matière première, et donc une réduction du coût des composants. L'AM présente donc un avantage sur les technologies classiques en termes de résistance, de légèreté et de complexité des formes, qui permet d'optimiser les composants.

Les préoccupations environnementales actuelles sont donc à même d'augmenter le potentiel de rupture de la fabrication additive. La diminution des pertes, la relocalisation de la production et l'optimisation des composants permettent de faire de la fabrication additive un atout dans la transition environnementale. Ainsi, le département de l'Énergie des États-Unis considère que les procédés de construction additifs pourraient permettre d'économiser plus de 50 % de l'énergie actuellement utilisée par les industries de transformation, celles-ci recourant encore uniquement aux technologies soustractives (6).

RELOCALISATION, SUBSIDIARITÉ ET CIRCUITS COURTS

Ce potentiel de rupture s'exprime par ailleurs à travers une composante géographique de la production. En effet, outre les capacités de customisation massive qu'elle offre et qui permettent aux consommateurs de construire certains objets uniques, elle pourrait aussi marquer un certain retour vers un mode de production beaucoup plus localisé, dans lequel la production répondrait à une demande directe d'un ensemble localisé de consommateurs, en s'accompagnant d'une atomisation du capital fixe. Cela découle de la miniaturisation de l'usine que constituent les imprimantes 3D, celles-ci étant capables à elles seules de produire un très grand nombre d'objets ayant des usages extrê-

(6) "Obama Administration Announces New Public-Private Partnership to Support Manufacturing Innovation, Encourage Investment in America", United States Department of Commerce, 2012, article consultable en ligne.



mement variés (les imprimantes multi-matières à usage professionnel ouvrent la voie à la production d'un nombre considérable d'objets).

Ainsi, on peut envisager deux axes prospectifs pour l'impression 3D : un axe concluant que celle-ci a un potentiel de rupture uniquement pour produire des objets spécifiques pour lesquels la personnalisation est un élément apporteur de valeur majeur, et un autre axe incluant une dynamique temporelle amenant à conclure que l'impression 3D comportera à terme un potentiel de transformation de la façon dont les biens sont produits.

Dans la deuxième option, on peut donc émettre l'hypothèse d'une inversion de la massification de la production et d'une régression de la sérialisation, pour la simple raison que les conditions qui l'ont engendrée (rendements d'échelle positifs, notamment par l'organisation scientifique du travail) disparaîtront pour une grande part dans un mode de production de type AM. Le projet RepRap de mise au point d'une imprimante 3D ayant la capacité de s'auto-répliquer a pour conséquence de faire entrer la machine-outil elle-même dans le projet de développement collaboratif et de rapprocher le consommateur de l'outil de production.

En outre, le succès croissant des structures collaboratives de type FabLab permet d'imaginer à moyen terme une place prépondérante pour des unités de production locales et collaboratives. Un FabLab est un lieu ouvert au public, souvent géré de manière associative, au sein duquel sont mises à disposition (pour une somme souvent faible) des machines-outils à commande informatique qui permettent aux adhérents de produire par eux-mêmes certains biens sur la base de ce qu'ils ont imaginé et conçu par CAD. Cette nouvelle manière de produire permet d'imaginer pour ces derniers un statut intermédiaire de *prosumer* (néologisme formé à partir de *producer* et de *consumer*), c'est-à-dire à l'intersection entre producteur et consommateur.

Ainsi, au-delà d'un schéma de production dans lequel chaque foyer posséderait son imprimante et réaliserait ses objets en fonction de ses envies et de ses besoins, on peut se tourner vers une alternative plus probable qui consisterait en un nouveau mode de production, à l'échelle locale, avec des services d'impression et de conception comparables aux services de reprographie actuels (en deux dimensions).

Grâce à la multiplication des matériaux d'impression et à une baisse significative de leur coût, les seuls objets qui semblent vraiment exclus du processus de relocalisation de la production sont les objets de haute technologie comportant des composants électroniques et exigeant un fort investissement en R&D.

Un point de questionnement subsiste quant à la capacité des individus de s'approprier la construction de leurs propres objets *via* des logiciels CAD. Pour l'instant, cette pratique est limitée à une catégorie assez

restreinte (celle dite des *makers*). La vision qu'en a Sculpteo est intéressante : elle se base sur les deux technologies de rupture que sont l'impression 3D et le *Cloud* (les clients peuvent *uploader* sur le *Cloud* leur(s) modèle(s) 3D) et elle prend en compte le manque actuel de capacité des individus à concevoir des objets en 3D en proposant une forme de production se rapprochant de celle de l'usine, qui, assistée par une application auxiliaire, facilite la conception d'objets par CAD et élargit donc l'ensemble d'utilisateurs potentiels par rapport au cercle restreint des *makers*. Cela rend par conséquent tout à fait possible l'extension de la conception 3D aux actions communes et usuelles que chaque individu est capable de réaliser. Par ailleurs, la personnalisation des objets devrait s'effectuer par des modifications marginales de formes pré-existantes choisies dans des bases de données d'objets 3D, comme le propose la base de données Thingiverse (7) mise en place par le concepteur d'imprimantes 3D MakerBot. Cela pourrait ouvrir la voie à une généralisation du *crowdsourcing* en ce qui concerne les formes des objets manufacturés, c'est-à-dire à un fonctionnement participatif de la conception des objets sans recours à la protection de la propriété intellectuelle.

UNE TECHNOLOGIE COMPORTANT CERTAINES LIMITES

L'état actuel de cette technologie permet de mettre en exergue un certain nombre de limites, dont plusieurs pourraient néanmoins être rapidement dépassées. En premier lieu, le coût de la production est encore assez élevé, dès lors que la valeur ajoutée de la personnalisation est faible. En particulier, concernant des objets peu complexes dans leurs formes et totalement sérialisés, il semble peu évident de pouvoir en rentabiliser la production grâce à l'AM, et ce, même si des progrès sont attendus. Les composants électroniques et tous les objets en contenant paraissent aussi limiter le recours à l'impression 3D, même si des techniques utilisant des encres pour imprimer des composants électroniques en 2D existent depuis longtemps et que des techniques d'impression de composants électroniques en 3D pourraient voir le jour.

Une autre limite concerne pour l'instant les matériaux d'impression utilisés. Si de nombreux matériaux sont utilisables pour l'impression, la plupart le sont sur des machines à usage industriel d'un coût très élevé et ne permettent donc pas de rendre accessible à des particuliers la conception de très nombreux objets. Toutefois, la multiplication des matériaux d'impres-

(7) <http://www.thingiverse.com/>



sion en 3D disponibles est un phénomène récent, dont les progrès sont extrêmement rapides.

Par ailleurs, les dimensions et la vitesse d'impression pourraient également constituer un facteur limitant. Par exemple, on a évoqué la possibilité d'imprimer des pièces en fonction de la demande dans le secteur aéronautique : si l'impression est trop lente et s'il faut un grand nombre de machines pour pouvoir faire fonctionner un site, il peut dès lors rester plus rentable (vu le coût des machines permettant de fabriquer ces types de composants) d'entreposer les composants dont on peut avoir besoin dans des hangars. En outre, malgré l'existence du projet D-shape visant à imprimer des maisons, les dimensions d'impression, pour des imprimantes à usage particulier, ne permettent de concevoir que des objets de dimensions assez réduites (pouvant aller au maximum jusqu'à un cube d'une vingtaine de centimètres d'arête). C'est en l'occurrence la principale limite notée par P. Friedman (2012) (8), qui explique que le coût des pièces par rapport à leur volume n'est pas linéaire, mais suit une fonction cube (ainsi, construire un objet deux fois plus volumineux est 2^3 fois plus coûteux à produire), ce qui n'est pas le cas du processus manufacturier classique. Ce coût marginal du volume, associé à une lenteur indéniable de ces machines en l'état actuel de la technologie, ne permet pas d'envisager à ce jour la substitution de l'AM aux procédés actuels de fabrication massive de type soustractif.

Enfin, la capacité des individus à s'appropriier le processus de confection des objets et l'intérêt que la société apportera à cette capacité nouvelle détermineront en grande partie le développement futur de cette technologie au sein d'un système de production. En effet, il est très difficile d'évaluer la valeur ajoutée qui peut être réellement donnée à la personnalisation ou à une demande qui puisse être adressée explicitement à un producteur local, du fait que la personnalisation, telle qu'elle est envisagée actuellement, consiste généralement à modifier des éléments de forme, sans aller jusqu'à des modifications fonctionnelles. À l'inverse, il est tout à fait possible de concevoir un mouvement généralisé d'appropriation du processus de personnalisation par les consommateurs eux-mêmes, qui pourrait mener à une modification substantielle des objets dans leur mode d'utilisation.

LES POLITIQUES DE SOUTIEN INDUSTRIEL EXISTANTES

Le caractère émergent des technologies AM rend nécessaire, ou tout au moins efficace, l'intervention

(8) *The Achilles's heel of 3D printing.*
<http://www.iiijij.com/2012/12/30/the-achilles-heel-of-3d-printing-015281>

publique pour soutenir le développement sur le territoire français et européen d'entreprises innovantes dans le domaine de l'impression 3D ou utilisant des technologies d'impression 3D. À titre d'exemple – et même de référence dans le domaine –, les États-Unis ont récemment reconnu l'importance primordiale de l'impression 3D pour le futur de l'industrie américaine par la voix du président Barack Obama, qui a affirmé que l'impression 3D pourrait « changer la manière dont nous fabriquons à peu près tout » (9). En mai 2012, a été créé, sur décision du gouvernement fédéral, le *National Additive Manufacturing Innovation Institute* (NAMII). Cet organisme regroupe cinq administrations majeures (les départements de la Défense, du Commerce, de l'Énergie et des Sciences, ainsi que la NASA), quarante entreprises (dont des industriels majeurs, comme Boeing et General Electric, et des entreprises plus spécialement axées sur le développement 3D), neuf universités et onze organisations à but non lucratif. Il vise à augmenter les potentialités du territoire américain en matière d'AM *via* une information approfondie, un pilotage des actions entreprises et, surtout, une coordination entre acteurs de types divers qui devrait permettre une coopération et des synergies dans le domaine. Au-delà du rôle qui est le sien, la création même de cet organisme important aux États-Unis révèle à quel point cette technologie y est considérée comme porteuse.

Dans une approche différente, la Chine, dont le marché de la fabrication additive est en plein essor et devrait atteindre 1,6 milliard de dollars en 2016 (10) (devenant ainsi le plus grand marché de fabrication additive au monde), s'est dotée elle aussi d'un programme ambitieux de soutien au développement de cette technologie. En effet, l'AMA (*Asian Manufacturing Association*) a mis en place, en mars 2013, un projet visant à construire dans le pays dix centres de formation et de familiarisation des industriels nationaux avec ces technologies (11).

Au niveau européen, il n'existe pas d'équivalent du NAMII ou de l'initiative chinoise en matière d'action publique de soutien à l'impression 3D. Les entreprises utilisatrices de cette technologie comme celles qui la développe ne bénéficient d'aucun soutien spécifique. L'action publique spécifiquement consacrée à la question de l'AM est surtout identifiable en matière de standardisation dans ce champ industriel (discussion ISO/TC261 "Additive manufacturing" et programme STAIR-AM), mais pas réellement en matière de soutien et de coordination industrielle, comme c'est le cas

(9) <http://edition.cnn.com/2013/02/13/tech/innovation/obama-3d-printing>

(10) D'après Luo Jun, CEO de l'AMA (*Asian Manufacturing Association*).

(11) <http://www.engineering.com/3DPrinting/3DPrintingArticles/ArticleID/5794/Chinas-3D-Printing-Revenue-Expected-to-Soar.aspx>



aux États-Unis et en Chine. Toutefois, la mise en place à l'échelle européenne des Stratégies de spécialisation intelligente (S3), et plus particulièrement le *reporting* régional que ces stratégies impliquent, pourrait permettre de mieux identifier les acteurs de pointe en matière d'impression 3D et de les fédérer.

Au niveau national, il semble que la France connaisse un développement relativement lent des structures utilisant et produisant des technologies d'impression 3D. Début 2013, l'entreprise Phidias, la seule entreprise française capable de produire des imprimantes 3D (dont les encres sont des résines permettant, par exemple, de fabriquer des prothèses dentaires), a été rachetée par le groupe français Gorgé (alors même qu'elle suscitait l'intérêt d'acheteurs européens et américains), à la suite d'une intervention du ministère du Redressement productif visant à lui trouver un repreneur français (12). Il existe néanmoins un processus de normalisation de la fabrication additive, notamment à travers la norme NF E 67-001 (octobre 2011) (13), dont l'existence est cruciale pour favoriser l'interopérabilité et la compatibilité des équipements dans un écosystème émergent.

CONCLUSION

Les caractéristiques de l'impression 3D rendent l'analyse prospective de son développement à la fois simple et complexe. Simple, d'une part, parce qu'il ne fait aucun doute que cette technique va se développer de manière considérable, justifiant ainsi des efforts importants de la part des acteurs publics en tant que *Key Enabling Technology* (KET). Éminemment complexe, d'autre part, car les potentialités qu'elle offre sont à la fois tellement générales et tellement dépendantes de l'évolution des coûts qu'en chiffrer son volume à moyen et à long terme serait périlleux.

En outre, cette technologie touche à des domaines qui seront amenés à interagir et potentiellement à converger dans le futur, mais qui développent pour le moment la technologie de manière séparée : d'un côté, le mouvement des *makers* (via les Fab Labs) et, de l'autre, les industriels. La capacité de substituer à une production à grande échelle une production locale axée *prosumer* constitue certes une conjecture, mais d'autres scénarios pourraient également se réaliser, avec par exemple un modèle plus proche de ce que

réalise Sculpteo, à savoir un service de création à distance *via* une application dédiée. Par ailleurs, la portée des technologies AM est très différenciée par secteur : si elle apparaît révolutionnaire dans des secteurs comme la joaillerie, les prothèses médicales ou les composants aéronautiques, elle semble, en l'état actuel de la technologie, moins porteuse dans des filières industrielles se caractérisant par une production à la fois massive et rapide d'objets volumineux.

En ce qui concerne l'usage d'une imprimante 3D par chaque foyer de la même manière que l'on utilise aujourd'hui une imprimante 2D classique, et en s'appuyant sur l'hypothèse d'une baisse rapide du coût de ces machines (aujourd'hui il faut 300 dollars pour un modèle basique) et d'une croissance rapide du marché (d'environ 300 % par an entre 2007 et 2011), il convient de noter que ces machines sont très limitées à la fois en termes de rapidité, de qualité, de volume des objets produits et de matériaux utilisés. Cela laisse à penser qu'un système personnel d'impression 3D n'est pas le scénario à privilégier et que des systèmes de production collaboratifs de proximité dotés d'un matériel beaucoup plus perfectionné disposeraient de bien plus d'atouts pour s'imposer.

En matière d'action publique, il est intéressant d'analyser la réaction d'autres pays aux technologies AM, notamment celle des États-Unis, avec leur NAMII, et de recommander ou non l'adoption d'un dispositif similaire. En effet, l'annonce, qui s'est largement propagée au début de l'année 2013, faisant de l'impression 3D la troisième révolution industrielle, devrait impulser un soutien massif. Toutefois, des précautions sont à prendre quant à la forme de ce soutien. Si de très nombreuses applications de l'AM semblent extrêmement porteuses et promises à un développement massif à court terme, leur unité pose toutefois question. Au-delà de la conception proprement dite, qui est unique, *via* des logiciels de CAD, le domaine est extrêmement éclaté : les technologies, les matériaux, les échelles, les filières, les utilisateurs et les acteurs diffèrent radicalement. Ainsi, si une connaissance fine (au travers d'un recensement) des acteurs utilisant ou produisant des technologies d'impression 3D semble grandement souhaitable (pour laquelle, comme pour les autres KETs, le programme européen S3 pourrait avoir une utilité considérable), cette utilisation ne constitue pas pour autant un avantage comparatif en soi, et ce d'autant plus que le degré et la nature de l'utilisation des technologies d'impression 3D seront d'une grande variété.

Une stratégie globale portant sur ces technologies avec la promesse d'une troisième révolution industrielle semble donc compromise. Cela est essentiellement dû au fait que son usage à long terme dans la production d'objets courants sérialisés est très incertain, ce qui contraint l'analyse à se spécialiser par filières. Par exemple, à l'inverse des objets d'usage courant, les industries automobile et aéronautique, notamment

(12) Communiqué de presse du ministère du Redressement productif : *Développement de l'impression 3D par Groupe Gorge*. <http://proxy-pubminefi.diffusion.finances.gouv.fr/pub/document/18/14991.pdf>

(13) <http://www.afnor.org/profils/activite/industrie/fabrication-additive-connaissiez-vous-la-norme-francaise-specifique-a-cette-technologie-industrielle-innovante>



(comme nous l'avons relevé), devraient faire un usage massif des technologies de fabrication additive. De plus, si l'impact de l'impression 3D sur les produits que l'on est déjà capable de créer avec les technologies classiques est incertain, il n'en demeure pas moins que son caractère révolutionnaire est avéré concernant des produits que la technologie soustractive n'est pas capable de créer. Il peut donc s'agir d'objets de formes d'une complexité extrême, d'une taille extrêmement faible (comme des reproductions d'objets à une échelle de 50 μm) (14) ou encore de l'impression de tissus vivants, appelée *bio-printing*, dont nous avons traité plus haut.

L'émergence de l'impression 3D amène également des considérations légales et réglementaires. Dans ce domaine, il apparaît en effet que l'essor de l'usage des technologies de fabrication additive au sein de la population devrait soulever d'importantes questions en matière de propriété intellectuelle. En effet, la possibilité de copier et/ou de modifier rapidement n'importe quel objet rend extrêmement floues les limites de la propriété intellectuelle en matière de conception. Aussi le passage de la structure de l'objet au numérique devrait-il impliquer les mêmes enjeux que la numérisation des autres biens marchands. Toutefois, la manière dont l'activité réglementaire devra se développer dépendra largement de la rapidité et du caractère massif ou non du développement des technologies d'impression 3D. L'imprimante entre elle-même dans l'ère de l'*open source* via le projet RepRap et rend d'autant plus probable l'émergence d'un problème légal de propriété intellectuelle que le mouvement des *makers* s'est approprié l'impression 3D comme un instrument pour se libérer des contraintes inhérente à cette législation et pour passer du monde physique à l'*open source*.

Enfin, l'impression 3D devrait également soulever des questions éthiques, en particulier dans sa composante bio-impression, dès lors qu'elle permet de manipuler et de copier des tissus et des organes redonnant ainsi une certaine réalité à la notion de clonage humain. Dans ce domaine, un soutien public aurait plusieurs vertus : d'une part, le potentiel de l'impression 3D dans les soins futurs et dans le marché connexe sont considérables et, d'autre part, les risques éthiques et

sanitaires sont tels qu'un soutien d'organisations publiques *ad hoc* dès l'émergence de ce marché permettrait d'en limiter les dérives.

BIBLIOGRAPHIE

COATNEY (S.), GANDHI (B.), SOO PARK (B.), DZILNO (D.), MUNGUIA TAPIA (E.), KAMARTHY (G.) & SIDHU (I.), *3D Bio-Printing*, College of Engineering, University of California, Berkeley, Fung Institute for Engineering Leadership, 17 avril 2013.

http://www.funginstitute.berkeley.edu/sites/default/files/3D_Bio-Printing.pdf

HOPKINSON (N.), HAGUE (R. J. M.) & DICKENS (P. M.), *Rapid manufacturing: an industrial revolution for the digital age*, John Wiley & Sons, 2005.

VAEZI (M.), SEITZ (H.), & YANG (S.), "A review on 3D micro-additive manufacturing technologies", *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, pp. 1-34, 2012.

WOHLERS (T.), *Worldwide Trends in Additive Manufacturing*, RapidTech: US-Turkey Workshop on Rapid Technologies, 2009.

WOHLERS (T.), Report 2011, *Additive Manufacturing and 3D Printing State of the Industry Annual, Worldwide Progress Report*, Wohlers Associates, 2011.

LIPSON (H.) & KURMAN (M.), *Factory@ home: The emerging economy of personal fabrication*, A report commissioned by the US Office of Science and Technology Policy, 2010.

RUMPALA (Y.), *Additive manufacturing as global remanufacturing of politics*, Paper for the Millennium Annual Conference 2012 "Materialism and World Politics", London School of Economics and Political Science, 2012.

FRIEDMAN (P.), "The Achilles' Heel of 3D Printing", *Innovation Investment Journal*, 30 décembre 2012.

<http://www.iiij.com/2012/12/30/the-achilles-heel-of-3d-printing-015281>

CAMPBELL (T.), WILLIAMS (C.), IVANOVA (O.) & GARRETT (B.), *Could 3D Printing Change the World? Technologies, Potential, and Implications of Additive Manufacturing*, Atlantic Council Foresight Report, 2011.

(14) Projet de la *Vienna University of Technology*.
<http://3dprinting.com/news/3d-printing-on-nanoscale/>



BIOGRAPHIES DES AUTEURS

BARNU Julien

Julien Barnu est Polytechnicien et ingénieur des Mines. Axé sur les industries culturelles et le secteur du luxe, il a notamment travaillé chez Louis Vuitton.

BASTIEN Vincent

Vincent Bastien est ancien élève de l'École Polytechnique (67). Il est titulaire d'un MBA de HEC (72) et est diplômé du SEP de la Stanford Business School (82).

Durant plus de 25 ans, il a dirigé de grands noms du luxe – il a été entre autres pendant 6 ans directeur général de Louis Vuitton Malletier, et pendant 3 ans directeur délégué de la division Beauté du groupe Sanofi (Yves Saint-Laurent, Nina Ricci, Yves Rocher) et PDG de Yves Saint-Laurent Parfums et de Sanofi Beauté (Roger & Gallet, Parfums Van Cleef & Arpels, Oscar de la Renta et Fendi) – et différentes sociétés industrielles, dont Saint-Gobain Desjonquères (il en a été le PDG pendant 9 ans) et Quebecor World Europe.

Parallèlement, il a pendant 20 ans exploité sa propre marque de prêt-à-porter féminin.

Depuis 7 ans, il est Professeur Affilié à HEC, où il enseigne la Stratégie du Luxe. Il est co-auteur de *Luxe Oblige* (Eyrolles, 2008), de *The Luxury Strategy* (Kogan Page, 2009) et de *La marque France* (Presses des Mines, 2011).

BOUTIN Anne-Marie

Conseillère maître honoraire à la Cour des comptes, Anne-Marie Boutin est présidente de l'Agence pour la promotion de la création industrielle (APCI), qu'elle a créée en 1983.

Elle est ICSID (International Council of Societies of Industrial Design) regional advisor depuis 2001, après avoir été membre du bureau exécutif de 1985 à 1992. Elle a été Présidente et directrice de l'École nationale supérieure de création industrielle Ensci/les Ateliers de 1984 à 1992.

Elle est membre des conseils professionnels du Strate college et de l'Observatoire de la propriété intellectuelle de l'INPI, membre du conseil scientifique de l'École internationale de *design/Kedge* et Présidente de l'Union of International Associations (UIA), dont le siège est à Bruxelles.

Ancienne élève de l'École Normale Supérieure, agrégée de mathématiques et titulaire d'une licence de Psychologie sociale, elle a été maître assistante à l'Université de Paris Sorbonne, puis conseiller scientifique et directeur des études AI de l'École Nationale d'Administration.

DÉCHERY Jean-Luc

Diplômé de l'ESSEC et de l'ENA (1980 – Promotion Voltaire), Jean-Luc Déchery a débuté sa carrière au ministère de l'Économie et des Finances. Puis après trois années d'exercice des fonctions de conseiller à l'Ambassade de France en Indonésie, il devient membre du cabinet d'Édouard Balladur en 1987 et 1988. Il participe ainsi activement à la mise en œuvre d'une politique de libéralisation de l'économie française, puis négocie à Bruxelles le règlement européen relatif au contrôle de la concentration des entreprises.

En 1990, il quitte le secteur public pour devenir un proche collaborateur de François Pinault, en prenant en charge la filière ameublement.

C'est en 1994 que Jean-Luc Déchery acquiert Camille Fournet, une maison française de maroquinerie. Depuis cette date, il a constitué un groupe dont les effectifs sont aujourd'hui de près de 1 000 personnes, et dont les entreprises, implantées en France, en Suisse et sur l'île Maurice, produisent des composants horlogers entrant dans la fabrication de montres de luxe.

Camille Fournet reste l'objet de toutes ses attentions. À partir des années 2000, Jean-Luc Déchery décide de développer la marque de luxe, à Paris et en Asie, plus prioritairement.

ELLENA Jean-Claude

Jean-Claude Ellena est un compositeur de parfums et est écrivain.

Il est Chevalier des arts et des lettres.

Il débute dans le métier à l'âge de seize ans en qualité d'ouvrier au sien des établissements Antoine Chiris (parfumerie).

Il intègre en 1968 l'École de parfumerie Givaudan (Suisse).

Il compte de nombreux succès dont les parfums : *First* créé pour le Joallier Van cleef et Arpels en 1976, *L'eau de Campagne* pour Sisley en 1976, *L'eau parfumée* pour Bulgari en 1992, et *Déclaration* pour Cartier en 1998.

Depuis 2004, il est le parfumeur exclusif de la maison Hermès.

Il est l'auteur de plusieurs ouvrages, dont :

– *Le parfum*, Q.S.J, Éditions PUF, 2007 ;



- *Journal d'un parfumeur*, Éditions Sabine Wespieser, 2011 ;
- *La Note verte* (roman), Éditions Sabine Wespieser, 2013.

GOETTELMANN Éric

Éric Goettelmann est Chef Sommelier Exécutif et Responsable Partenariats & Développements du groupe Bernard Loiseau.

Il justifie de 20 années d'expérience dans la restauration et le monde du vin. Fort de multiples reconnaissances professionnelles, il est en quête perpétuelle d'innovation et est résolument tourné vers l'avenir.

GUILLOUZOUIC-LE CORFF Arthur

Arthur Guillouzouic-Le Corff est actuellement élève-normalien en Économie-gestion à l'École Normale Supérieure de Cachan, et est étudiant en master Economics and Public Policy à Sciences Po.

JACOMET Dominique

Directeur général de l'Institut Français de la Mode (IFM) depuis 2007, Dominique Jacomet a été précédemment membre du directoire de Devanlay SA (1998-2007), administrateur de Lacoste SA, Vice-Président de l'Union des Industries Textiles et Président de l'Association européenne du textile et de l'habillement (Euratex).

Diplômé de Sciences-Po et docteur en sciences de gestion, il enseigne à Sciences Po depuis 1984 et est professeur affilié à l'ESCP Europe depuis 2007. Il préside le conseil d'administration de l'IAE de Paris 1 Panthéon Sorbonne. Ses travaux portent sur la stratégie et le développement international des firmes, en particulier dans l'industrie de la mode et du luxe.

JOURDAIN Anne

Docteure en sociologie, agrégée de sciences économiques et sociales et ancienne élève de l'École Normale Supérieure de Cachan, Anne Jourdain a soutenu le 3 décembre 2012 une thèse intitulée *Les artisans d'art en France. Éthiques et marchés*. Elle poursuit aujourd'hui ses recherches sur les métiers d'art à l'Université de Picardie Jules Verne à Amiens et au Centre Universitaire de Recherches sur l'Action Publique et le Politique (CURAPP). Elle est également enseignante à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) Gustave Eiffel de l'Université Paris-Est Créteil.

LEPERCHEY Benjamin

Ingénieur des Mines, sous-directeur à la sous-direction de la Mode, du Luxe, des Biens de consumma-

tion et du *Design*, direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS), ministère du Redressement productif.

MORAND Pascal

Pascal Morand est, depuis septembre 2013, directeur général-adjoint de la Chambre de commerce et d'industrie de la région Paris Île-de-France, il est en charge des études et de la mission consultative. Pascal Morand a été précédemment directeur général de l'Institut français de la mode (1987-2006) et de l'ESCP Europe (2006-2012).

Diplômé d'HEC et docteur d'État en sciences économiques, il a enseigné au sein de différentes Grandes Écoles et Universités, et il est professeur à l'ESCP Europe depuis 1993. Il est également président de l'Institut pour l'innovation et la compétitivité i7 de l'ESCP Europe, Président du conseil stratégique des Docks-cité de la mode et du *design*, et est membre de l'Académie des technologies et de la Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG).

Ses travaux portent sur les relations entre l'innovation et la compétitivité, ainsi qu'entre l'économie et la culture.

PASSARD Alain

Alain Passard est chef cuisinier de l'Arpège. Il est l'auteur du livre *Collages & Recettes* (Éditions Alternatives, 2010). Il est également le héros d'une bande dessinée co-écrite par Christophe Blain, *En cuisine avec Alain Passard* (Éditions Gallimard, 2011).

PLOUÉ Jean-Pierre

Jean-Pierre Ploué est designer automobile. Diplômé de l'École supérieure nationale des arts appliqués et métiers d'art.

Après un début de carrière marqué par la création de la Renault Twingo, il travaille pour Volkswagen, puis pour Ford, avant de prendre la direction du *design* Citroën en 2000. Chez Citroën, il redessine complètement la gamme en y intégrant une nouvelle identité de marque et donne à la marque aux chevrons sa nouvelle image. Fort de cette expérience réussie, il se voit confier la direction du Design Peugeot en 2008 et par extension la direction des styles du groupe PSA.

POULLENNEC Gwendal

À sa sortie de l'ESSEC en 2003, il entre chez Michelin où il intègre l'activité des cartes et guides. Après avoir occupé un premier poste dans le *marketing* au sein des éditions européennes du Guide Michelin, il devient responsable du projet de développement du Guide Michelin en Asie, avec le lancement du premier guide



au Japon en 2008, puis à Hong Kong en 2009. Actuellement en charge du développement du Guide Michelin, il conduit notamment la migration de l'activité Édition vers le numérique avec l'ouverture en mars 2012 du nouveau site Internet dédié à la recherche de restaurants (restaurant.michelin.fr).

THOMAS Patrick

Diplômé de l'ESCP, Patrick Thomas exerce depuis juillet 2003 au sein d'Hermès international en tant que directeur général, puis gérant (depuis 2004). Précédemment, il a été :

2000-2003 : Président du Groupe William Grant & Sons Ltd ;
1997-2000 : Président du Groupe Lancaster ;
1989-1997 : Directeur général d'Hermès International ;
1986-1989 : Directeur général de Pernod Ricard U.K. ;
1980-1986 : Directeur Administratif et Financier de Pernod Ricard ;
1973-1980 : Secrétaire Général/Directeur Administratif et Financier/Contrôleur de gestion de la filiale JFA Pampryl ;
1970-1972 : Analyste financier au sein d'ITT.

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

LIFE-STYLE INDUSTRIES

Issue Editor :

Thomas PARIS

Foreword

Arnaud MONTEBOURG - Minister of Industrial Renewal

Introduction

Thomas PARIS - PREG-CRG, École Polytechnique

A challenge for France

The French life-style: Relocation or extinction?

Patrick THOMAS - CEO of Hermès International

The art of living (*art de vivre*), French style, is a clear concept for many people even though it is hard to define objectively. With its material and immaterial aspects, it is being exported successfully and now carries weight in the country's balance of trade. Experiments with offshore production have often failed however. Can a luxury good be separated from its "soul" without losing it?

The Strategic Committee of the Fashion and Luxury Goods Industries

Benjamin LEPERCHEY - Engineer from the École des Mines, deputy director of Fashion, Luxury, Consumer and Designs Goods in the General Directorate of Competitiveness, Industry and Services (DGCIS), Ministry of Industrial Renewal

The luxury goods industry (excluding tourism) employs 170.000 people in France and runs up sales of €43 billion. Given its growing share in the economy, it holds a strategic position and, understandably, receives special attention from public authorities. Following a trade convention, the CSF (Strategic Committee of the Fashion and Luxury Goods Industries) was set up in 2010. It seeks to work out a strategic action plan involving all stakeholders so as to ensure this industry's future, reinforce it and improve its performance in exports.

Why the Michelin Guide has been successful in Japan

Gwendal POULLENNEC - Director of Development for Michelin Guide

Just as *Parker's Guide*, the Shanghai classification and the Fitch or Moody ratings have all become worldwide reference marks, the *Michelin Guide* is the bible of dining. How did this publication — so totally French and local owing to its history and conception — manage to compel recognition elsewhere? As the example of Japan shows, there is, besides the guide's universal qualities, such as objectivity and independence, an intercultural meeting, the necessary condition for this product to be genuinely adopted.

Tourism in France, an abandoned goldmine

Julien BARNU - Engineer from the École des Mines

Thanks to its rich, historical and cultural, legacy, its brand names of worldwide renown, its *art de vivre* and big department stores, France has inevitably become a tourist destination — the most attractive in the world since the 1990s. Despite its assets, the tourist trade here has several weak points, in particular in reception and services. Many reports have clearly identified the actions for making up for this, but the major impediment to carrying them out is cultural. We must, as other countries have done, foster an "awareness" of tourism in both politics and the general population.

The arts de vivre explained by stakeholders

The craft of perfumery, an art de vivre

Jean-Claude ELLENA - Perfumer at Hermès

Given that globalization is standardizing tastes, big industries have worked out strategies for orienting the market by taking into account how purchasers consume what they buy. This attaches more importance to demand than to supply. As a consequence, the future of life-style industries, and thus of perfumers, is more than ever linked to distinction, diversity and creation. To exist, they must be inventive. Making a break with the trend toward standardization, Hermès let, in 2004, a perfumer-creator — someone with a "nose" — in charge of developing new scents, thus resetting value on an individual's talent. What makes a perfume is not its costs but its emotional impact. Creating a perfume is mainly a "work of the spirit".

The two worlds of wine

Éric GOETTELMANN - Chief wine waiter of the Bernard Loiseau Group

Wine arouses strong feelings — not only emotions and love but also feelings related to the marketplace and money. French wines and spirits run up a positive balance of trade, a plus for the national economy: a surplus of €9,5 billion in 2012. Wine depends on three basic factors: the land (*terroir*), vintage year (*millésime*) and the people who make it — all of them factors of uncertainty for investors. Financial pressure as well as globalization are weighing down on the wine business. Along with modern enology, they are leading to a standardization with few risks and considerable leeway. For a sommelier, such as the author, the challenge is to see to it that wine does not merely become a standardized or speculative product, but remains a source of pleasure.

Jazz in the kitchen

Alain PASSARD - Chef at L'Arpège

The author is a chef with three stars in the *Michelin Guide* for his restaurant, L'Arpège, in Paris. An inexplicable creative

paradox and a revelation led him to make a break with animal flesh, on which he had built his know-how, and to devote his cooking to vegetables. He thus came to have his own gardens in order to harvest knowledge about vegetables of all sorts. His story helps us better understand the occupation of cook.

Arts and crafts, the economic facts of a poorly known business

Anne JOURDAIN - Sociologist at the University Center of Research on Public Actions and Politics (CURAPP)

The situation of arts and crafts in France is paradoxical. Although public authorities tirelessly proclaim this field's strong economic potential, this declaration is a matter of assumption rather than observation. The political sphere and even French society in general know little about this business, because very few studies have been made of it. A sociological survey using qualitative and quantitative methods helps make up for this lack of knowledge by bringing to light the economic and social facts of the arts-and-crafts business...

Les dynamics of life-style industries

French-style luxury goods, a promising market or an original, dominant strategy?

Vincent BASTIEN - X67 / professor affiliated with the École des Hautes Études Commerciales (HEC)

The *arts de vivre* is closely related to the luxury goods industry. When we talk about the former, we mostly have in mind the latter. Whereas the art of living is a highly abstract concept, luxury goods are quite concrete. Many a statistic is available about them. Luxury goods lie at the center of this article, which seeks to move beyond the idea of the market for them and focus on this industry's strategy.

Economics of the fashion industry

Dominique JACOMET - General director of the French Fashion Institute (IFM) – and **Pascal MORAND** - Assistant general director of the Chamber of Commerce et Industry for the Paris Île-de-France Region, in charge of research and consultancy

The concept of fashion is essential for understanding contemporary economy and society. In France, fashion is seen in contrasting ways — often laden with praise when it evokes a brilliant image and incarnates a facet of the French tradition, but, too, loaded with disapproval when it is perceived as a vanity. To move beyond these commonplaces, attention is drawn to the importance of fashion seen from three angles: the perimeter of the fashion business, the place of fashion in the “industries of creation”, and fashion as a system.

Design endows everyday objects with the touch of an art de vivre

Anne-Marie BOUTIN - President of the Agency for Promoting Industrial Creation (APCI)

The APCI (Agence pour la Promotion de la Création Industrielle) has a special role observing how design enters into

the promotion of a French-style art of living. Traditional life-style industries — like the most competitive businesses in all fields of the economy — update their know-how thanks to designers who use new materials or techniques. Their goal is to access new markets and thus maintain the glow of a French *art de vivre* at the international level.

Style, the driving force in positioning PSA Peugeot-Citroën

Jean-Pierre PLOUÉ - Director of Style at the PSA Peugeot-Citroën Group

Given globalization, style is becoming a major factor in brand recognition. This observation led the author, who heads Style at PSA Peugeot-Citroën, to focus on how this industrial group positions its various makes and to launch a new line, the DS, for banking in on France's reputation in luxury goods. The “Paris spirit” is a strong point for competing with automakers with a better market position in terms of price or perceived quality. When embodied in products, the French life-style can help improve a firm's competitive advantage.

Life-style industries and employment

Jean-Luc DÉCHERY - CEO of Camille Fournet

France is recognized for its promotion of life-style industries, but this is no guarantee for success. To succeed, a company must reckon with a long time frame, appraise the excellence of its products or services, and intensify its efforts for internationalization. Camille Fournet, a dealer in fine leather goods, has created fifty jobs at its major plant in Aisne department, an area afflicted by industrial blight. Its guideline has been the assumption that brand recognition will ensure that these jobs become permanent and will even spur a growth in employment. Behind such magnificent leaders, the French economy lacks, in this sector as in others, the host of small and middle-sized firms that could sustain growth.

Miscellany

Three-dimensional printing, a key technology for factories of the future?

Arthur GUILLOUZOUIC-LE CORFF - Student at the École Normale Supérieure in Cachan

Little known till recently, 3D-printing has, in a single year, gained recognition through its increasing presence in the mass media. This visibility might have come from seemingly minor incidents, such as printing a firearm in an American citizen's home or the \$125.000 that NASA has devoted to a program for making pizza. However this new focus of public attention is synched with sturdy, fast growth in the industrial uses of this new technology for making objects as different as components for aircraft, jewelry, dentures or personalized plastic objects. Public authorities in the United States and China have intervened in this new market to help national businesses emerge there. Would it not be worthwhile for French or EU authorities to do the same?



AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

DIE INDUSTRIEN DER LEBENS-KUNST

Vorwort

Arnaud MONTEBOURG - Französischer Industrieminister

Einleitung

Thomas PARIS - PREG-CRG, École Polytechnique

Ein Kernanliegen Frankreichs

Die französische Lebenskunst : Auslagerung oder Untergang ?

Patrick THOMAS - Bevollmächtigter geschäftsführender Direktor von *Hermès International*

Die französische Lebenskunst ist ein klares Konzept für viele Menschen, und doch lässt es sich objektiv nur schwer erfassen. Als ein Ineinander von Materiellem und Immateriellem wurde sie zu einem solchen Exporterfolg, dass sie heute in der französischen Handelsbilanz eindrucksvoll ins Gewicht fällt. Gleichwohl waren die Auslagerungen oft von Fehlschlägen begleitet. Ist es möglich, ein Luxusprodukt von seiner Seele zu trennen, ohne dass es sie verlöre ? Gäbe es nicht eine noch größere Bedrohung für die französische Lebenskunst ?

Der Strategiausschuss für den Sektor der Mode- und Luxusindustrien

Benjamin LEPERCHEY – Bergbauingenieur, stellvertretender Direktor der *Sous-direction de la Mode, du Luxe, des Biens de Consommation et du Design* bei der Staatsbehörde für Wettbewerb, Industrie und Dienstleistungen im französischen Industrieministerium

Die Luxusindustrien (außer dem Tourismus) beschäftigen in Frankreich 170 000 Personen und erzielen einen Umsatz von 43 Milliarden Euro. Der Sektor der Luxuserzeugnisse ist also für Frankreich aufgrund der wachsenden wirtschaftlichen Bedeutung von strategischem Interesse.

Es ist also nur logisch, dass die staatlichen Behörden diesem Sektor ihre besondere Aufmerksamkeit widmen. So wurde im Anschluss an die *États généraux de l'Industrie* im Jahr 2010 ein Strategiausschuss für den Sektor der Mode- und Luxusindustrien (*Comité Stratégique de Filière*) geschaffen, der das ehrgeizige Ziel verfolgt, eine Strategie auszuarbeiten, die alle Abnehmer berücksichtigt und die den Bestand des Sektors sichern und stärken sowie seine Exportleistung steigern soll.

Die Gründe des Erfolgs des Guide Michelin in Japan

Gwendal POULLENNEC – Entwicklungsdirektor des *Guide Michelin*

Parkers Wein-Guide, das Shanghai-Hochschulranking und die Bewertungen der Ratingagenturen Fitch oder Moody's sind heute weltweite Referenzen. Die Bibel der Gastronomie ist der *Guide Michelin*. Wie hat diese so französische Institution, die

so lokalisierbar in ihrer Geschichte und Konzipierung ist, sich in anderen Kulturen durchsetzen können ? Das Beispiel Japan zeigt, dass neben den universellen Qualitäten wie Objektivität und Unabhängigkeit auch die interkulturelle Begegnung eine Rolle spielt, denn sie allein ermöglicht eine wahre Aneignung des Produkts.

Der Tourismus in Frankreich : eine verwahrloste Goldgrube

Julien BARNU - Bergbauingenieur

Der Reichtum seines historischen und kulturellen Erbes, die bedeutenden Marken von Weltruf, seine Lebenskunst und seine großen Kaufhäuser haben Frankreich zu einem unumgänglichen touristischen Ziel gemacht. Seit den 1990er Jahren ist Frankreich das weltweit beliebteste Reiseziel.

Der Tourismussektor verfügt zwar über starke Trümpfe, doch er hat auch zahlreiche Schwächen, insbesondere in der Qualität des Empfangs und des Service.

Viele Gutachten haben die notwendigen Veränderungen, die Abhilfe schaffen könnten, genau identifiziert, aber das größte Hindernis für ihre Durchführung ist kulturellen Ursprungs. Es ist unbedingt notwendig, so wie in anderen Ländern verfahren wurde, ein „touristisches Bewusstsein“ zu entwickeln, auf politischer Ebene und in der Bevölkerung.

Die lebenskunst und ihre akteure

Ein Beruf, der Lebenskunst zum Inhalt hat : der Parfümeur

Jean-Claude ELLENA - Parfümeur bei *Hermès*

Die Globalisierung geht mit einer Vereinheitlichung des Geschmacks einher.

In einem solchen Kontext haben die großen Industriegruppen die Strategie entwickelt, den Markt nach Maßgabe von Konsumweisen zu orientieren, also durch die Privilegierung der Nachfrage gegenüber dem Angebot.

Infolgedessen ist die Zukunft der Berufe im Luxussektor – also die der Parfümeure – mehr denn je an Vornehmheit, Verschiedenheit und Kreativität gebunden. Um zu existieren, sind sie dazu verurteilt zu erfinden.

Hermès hat mit der Logik der Standardisierung gebrochen und im Jahr 2004 die Kreation seiner Parfüms einem *Parfümeur-Créateur*, einer „Nase“, anvertraut und somit dem individuellen Talent breiten Raum gegeben.

Denn was ein Parfüm ausmacht, ist nicht der Kostenpunkt, sondern die emotionelle Wertigkeit. Die Erschaffung eines Parfüms ist vor allem ein Werk des Geistes.

Die beiden Welten des Weins

Éric GOETTELMA - Weinkellermeister im Management der *Groupe Bernard Loiseau*

Wein weckt Leidenschaften : in der Welt der Gefühle und der Liebe, aber auch in derjenigen der Märkte und des Geldes.



Der Wein- und Spirituosensektor stellt zehn Jahre Handelsüberschüsse dar, die der französischen Wirtschaft zugute kamen (davon 9,5 Milliarden Euro Überschüsse im Jahr 2012).

Drei wesentliche Elemente machen einen Wein aus : sein Boden, sein Jahrgang und die Menschen, die ihn angebaut haben ; es sind Elemente, die für jeden Investor mit Unsicherheiten verbunden sind. Die finanzielle Logik sowie der Globalisierungsprozess prägen heute den Weinsektor und führen unter der Anleitung der modernen Önologie zu einer Standardisierung, die wenig Risiken birgt und beträchtliche Gewinne erzielt.

Das Wesentliche für den Weinkellermeister, der ich bin, ist es, Sorge dafür zu tragen, dass der Wein eine Quelle der Freude bleibt und nicht einfach zu einem spekulativen und standardisierten Produkt wird.

Jazz in der Küche

Alain PASSARD - Chefkoch des Restaurants *L'Arpège*

Der Chefkoch Alain Passard hat für sein Restaurant *L'Arpège* in Paris drei Sterne im *Guide Michelin* vorzuweisen. Eine kreative Krise und ein plötzlicher Sinneswandel haben ihn dazu gebracht, mit der animalischen Grundlage, auf der sein Können beruhte, zu brechen, um sich einer gemüsebasierten Küche zu widmen. So hatte er die Idee, eigene Gärten anzulegen, um die Gemüsesorten in ihrer Vielfalt kennen zu lernen. Wer seine Geschichte liest, wird seinen Beruf besser verstehen, den des Kochs.

Die kunsthandwerklichen Berufe, die wirtschaftlichen Realitäten eines verkannten Sektors

Anne JOURDAIN - Soziologe am *Centre Universitaire de Recherches sur l'Action Publique et le Politique (CURAPP)*

Die kunsthandwerklichen Berufe befinden sich in Frankreich in einer paradoxen Situation. In staatlichen Verlautbarungen wird zwar immer wieder beteuert, dass diese Berufe einen Sektor mit starkem wirtschaftlichen Potenzial darstellen, doch wird dies eher vermutet als festgestellt. Tatsächlich werden diese Berufe in der politischen Sphäre und in der französischen Gesellschaft immer noch weitgehend verkannt. Die sehr geringe Anzahl der Studien, die sich mit diesen Tätigkeiten befassen, ist symptomatisch für diese verbreitete Fehleinschätzung. Dank den Ergebnissen einer soziologischen Studie, die auf qualitativen und quantitativen Methoden aufbaute, schlagen wir hier vor, dieser Unkenntnis abzuweichen, indem wir die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Realitäten dieser Berufe vor Augen führen.

Die Dynamiken der Industrien, die der lebenskunst gewidmet sind

Luxus „à la française“, ein zukunftssträchtiger Markt oder eine originale und dominierende Strategie ?

Vincent BASTIEN - Absolvent der *École Polytechnique* (1967), Hochschulprofessor an der *École des Hautes Études Commerciales (HEC)*

Lebenskunst und Luxus sind eng miteinander verbunden. Spricht man über Lebenskunst, so spricht man vor allem über Luxus. Wenn aber Lebenskunst ein sehr abstrakter Begriff ist, so ist Luxus sehr konkret, und wir verfügen zu diesem Thema über viele Daten. Luxus steht im Zentrum dieses Artikels, in dem es insbesondere darum geht, das Konzept des „Luxusmarkts“ hinter uns zu lassen, um uns für dasjenige der „Luxusstrategie“ zu interessieren.

Die Modewirtschaft

Dominique JACOMET - Geschäftsführender Direktor des *Institut Français de la Mode (IFM)* – und **Pascal MORAND** - Stellvertreter des geschäftsführenden Direktors der Industrie- und Handelskammer der Region Paris Île-de-France, Beauftragter für Marktforschung und Beratung

Die Mode stellt ein für das Verständnis der heutigen Wirtschaft und Gesellschaft wesentliches Konzept dar. Die Ansichten zur Mode sind in Frankreich jedoch sehr gegensätzlich, sei es anerkennend, weil sie auf eine glanzvolle Realität verweist und eine der Facetten der französischen Tradition verkörpert, sei es missbilligend, wenn sie auf eine Welt der Äußerlichkeiten reduziert wird. Es geht uns hier darum, derartige Klischeevorstellungen zu überwinden, um die Bedeutung der Mode hervorzuheben. Drei analytische Blickwinkel sollen hierzu in Betracht gezogen werden : der Umfang der Modewirtschaft, der Platz der Mode in der Kreativwirtschaft und die Mode als System.

Das Design als Faktor der Lebenskunst für alle Gegenstände des täglichen Lebens

Anne-Marie BOUTIN - Präsidentin der *Agence pour la promotion de la création industrielle (APCI)*

Die *Agence pour la Promotion de la Création Industrielle* (Agentur zur Förderung der industriellen Kreation) ist ein privilegierter Beobachter der besonderen Rolle, die das Design in der Förderung der französischen Lebenskunst spielt. Die traditionellen Industrien, die sich der Lebenskunst widmen, lassen nach Art der wettbewerbsfähigsten Unternehmen aller Wirtschaftssektoren ihr Know-how durch Designer auffrischen, die mit neuen Werkstoffen und neuen Technologien arbeiten, und entwickeln den Ehrgeiz, neue Märkte zu erschließen, um die Ausstrahlung der französischen Lebenskunst auf internationaler Ebene fortbestehen zu lassen.

Der Stil, motor der Positionierung des Konzerns PSA Peugeot-Citroën

Jean-Pierre PLOUÉ - Direktor für Formgestaltung beim Konzern *PSA Peugeot-Citroën*

Jean-Pierre Ploué ist verantwortlich für den Stil von *PSA Peugeot-Citroën*. Im Kontext der Globalisierung wird der Stil zu einem wichtigen Element für die Durchsetzung einer Markenidentität. Diese Feststellung hat ihn zu einer eingehenden Analyse der jeweiligen Positionierungen der Marken der Gruppe motiviert, um schließlich eine neue DS-Linie zu kreieren, die aus dem „*luxe à la française*“, dem „*esprit de Paris*“, wirtschaftlichen Vorteil ziehen soll, denn er gilt als ein starkes Element der Wettbewerbsfähigkeit gegenüber denjenigen Herstellern, die hinsichtlich der Preise und der wahrgenommenen Qualität besser positioniert sind. Wenn man es versteht, französische Lebenskunst in Produkten zu verkörpern, kann sie zu einem Faktor der Wettbewerbsfähigkeit werden.

Die Industrien, die der Lebenskunst dienen, und der Arbeitsmarkt

Jean-Luc DÉCHERY - Bevollmächtigter geschäftsführender Direktor von *Camille Fournet*

Frankreich ist bekannt für die Qualität seiner Förderung der Unternehmen, die für die Lebenskunst tätig sind. Dies ist jedoch keine Garantie für Erfolg. Um erfolgreich zu sein, muss man auf Dauer setzen, auf die hervorragende Qualität der Produkte und Dienstleistungen und auf intensive Internationalisierung. Der Lederwarenhersteller *Camille Fournet* hat soeben, ganz im Sinne dieser Philosophie, 50 Arbeitsplätze an seinem Hauptstandort im Département Aisne



geschaffen, einer industriell ausgebluteten Region. Letztendlich wird die Stärke der Marke die Garantie für die Dauerhaftigkeit der Beschäftigungslage – und ihrer Verbesserung – sein. Aber abgesehen von großartigen Unternehmerpersönlichkeiten mangelt es der französischen Wirtschaft, in diesem Sektor wie in anderen, an Heerscharen von leistungsstarken Mittelständlern, die Wachstum generieren könnten.

SONDERBEITRAG

Dreidimensionales Drucken, eine Schlüsseltechnologie für die Fabriken der Zukunft ?

Arthur GUILLOUZOUIC-LE CORFF - Ehemaliger Schüler der *École Normale* an der Hochschule zur Ausbildung von Lehrern an höheren Schulen, *ENS Cachan*

Bis vor kurzem wurde über dreidimensionales Drucken nur im vertraulichen Rahmen gesprochen, doch in der Zeitspanne von nur einem Jahr hat dieses Verfahren dank der beträchtlich

zunehmenden Präsenz in den Massenmedien einen hohen Bekanntheitsgrad erreicht. Getragen wurde diese Technologie durch Phänomene, die marginal erscheinen können, wie der Druck einer Schusswaffe in der Wohnung eines amerikanischen Staatsbürgers (1) oder das durch die NASA finanzierte (in der Höhe von 125 000 Dollar) generative Fertigungsverfahren für eine Pizza (2). Dieses neue Interesse der Öffentlichkeit entwickelt sich parallel zu einem realen und schnellen Wachstum der Nutzung dieser Technologie in der Industrie – auf so unterschiedlichen Gebieten wie den Bauelementen der Luftfahrtindustrie, der Juwelierkunst, der Dentalprothesen oder den Plastikobjekten, die auf persönliche Wünsche zugeschnitten werden können. Das öffentliche Intervenieren in den USA und in China, das diesen neuen Markt strukturieren und nationale Akteure in diesen beiden Ländern etablieren soll, stellt die Frage nach der Zweckmäßigkeit von vergleichbaren Politiken auf europäischer und französischer Ebene.

Koordinierung der Beiträge von Thomas PARIS



A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

LA INDUSTRIA DEL ARTE DE VIVIR

Prefacio

Arnaud MONTEBOURG - Ministro francés de la reactivación productiva

Introducción

Thomas PARIS - PREG-CRG, École Polytechnique

Un desafío para Francia

El arte de vivir a la francesa, ¿deslocalización o desaparición?

Patrick THOMAS - Director General de Hermès International

Para muchos el arte de vivir a la francesa es un concepto claro; sin embargo, es difícil de definir objetivamente. Compuesto por conceptos materiales e inmateriales, el arte de vivir a la francesa se exporta con éxito hasta el punto de ser un elemento primordial de la balanza comercial de Francia. No obstante, las experiencias de deslocalización han fracasado constantemente. ¿Es posible separar el producto de lujo de su esencia sin que éste la pierda? ¿Existe un peligro que amenaza el arte de vivir a la francesa?

El comité estratégico de sector (CSF) de la industria de la moda y del lujo

Benjamin LEPERCHEY - Ingeniero de minas, subdirector del departamento de Moda, Lujo, Bienes de consumo y Diseño de la Dirección General de la Competitividad, Industria y Servicios (DGCIS), Ministerio francés de la reactivación productiva

En Francia, la industrias del lujo (sin incluir el turismo) emplea 170.000 personas, con un volumen de negocios de 43.000 millones de euros. Así, el sector del lujo es estratégico para Francia por su peso importante y creciente en la economía.

Lógicamente, el gobierno presta una especial atención a este sector. Por lo tanto, como resultado de los Estados Generales de la Industria (EGI), en 2010 se ha creado el Comité Estratégico de sector (CSF) de la industria de la moda y del lujo, que tiene como objetivo desarrollar un plan de acción estratégico, con la participación de todos los interesados, para apoyar la industria a largo plazo, y fortalecer y aumentar sus exportaciones.

Las razones del éxito de la guía Michelin en el Japón

Gwendal POULLENNEC - Director de desarrollo de la Guía Michelin

La Guía Parker, el ranking de Shanghai, las notas de Fitch o Moody se han convertido en referentes mundiales. En materias de gastronomía, la biblia es la Guía Michelin. ¿Cómo ha logrado esta institución francesa, tan local en su historia y diseño, imponerse en otras culturas? El ejemplo de Japón muestra que, además de cualidades universales como la objetividad y la independencia, también se juega un encuentro intercultural, que es el único que permite una apropiación real del producto.

El turismo en Francia, una mina de oro abandonada

Julien BARNU - Ingeniero de minas

Su rico patrimonio histórico y cultural, sus grandes marcas emblemáticas de fama mundial, su estilo de vida y grandes

almacenes han hecho de Francia un destino turístico obligatorio. Desde los años 1990 se ha convertido en el destino más popular en el mundo.

Ahora bien, si el turismo tiene muchos puntos a favor, también tiene muchos puntos por mejorar, sobre todo en términos de hospitalidad y servicio.

Muchos informes han identificado claramente las acciones que deben tomarse para remediar la situación, pero el principal obstáculo para su aplicación es de orden cultural. Por ello, es esencial, tal como lo han hecho otros países, desarrollar una "conciencia turística" tanto a nivel político como al nivel de la población en general.

El arte de vivir visto por sus propios actores

Perfumista, un oficio del arte de vivir

Jean-Claude ELLENA - Perfumista de Hermès

La globalización se acompaña de una estandarización del gusto.

En este contexto, la estrategia desarrollada por los principales grupos industriales ha consistido en orientar el mercado a partir de los hábitos de consumo, favoreciendo así la demanda a la oferta. De este modo, el futuro de los oficios artísticos, y por lo tanto de los perfumistas, está más que nunca ligado a la distinción, diversidad y creación. Para existir, los perfumistas están condenados a inventar.

Rompiendo con la lógica de la estandarización, en 2004, Hermès ha confiado la creación de sus perfumes a un perfumista-creador, una "nariz", restaurando así el valor del talento individual.

En efecto, lo que hace que un perfume sea bueno que no es el costo, sino su representación emocional. La creación de un perfume es ante todo una obra espiritual.

Los dos mundos del vino

Éric GOETTELMMANN - Sumiller ejecutivo del grupo Bernard Loiseau

El vino puede despertar pasiones, las de la emoción y el amor, pero también las de los mercados y el dinero.

El sector de vinos y bebidas espirituosas representa diez años de superávit comercial para la economía francesa (incluyendo 9.500 millones de euros de superávit en 2012).

Tres elementos clave constituyen un vino, la región, la cosecha y los hombres que lo han elaborado, elementos que son fuente de incertidumbre para cualquier inversor.

Tanto la lógica financiera como los procesos de globalización, que hoy caracterizan al mundo del vino, llevan, bajo la acción de la enología moderna, a una estandarización del vino que representa poco riesgo y ofrece márgenes considerables.

Mi reto, como sumiller, es asegurarme de que el vino sea una fuente de placer y no se convierta en un producto especulativo o estándar.

Jazz en la cocina

Alain PASSARD - Chef del restaurante L'Arpège

El Chef Alain Passard cuenta con tres estrellas en la guía Michelin con su restaurante *L'Arpège* en París. Una dificultad creativa y una



revelación lo han llevado a romper con el tejido animal sobre el que había construido su experiencia para dedicarse a la cocina vegetal. Esto lo llevó a desarrollar sus propios jardines con el fin de conocer las verduras en su diversidad. Su historia permite entender mejor su oficio de cocinero.

Oficios artísticos, las realidades económicas de un sector desconocido

Anne JOURDAIN - Sociólogo en el Centro Universitario de Investigación de la Acción Pública y Política (CURAPP)

Los oficios artísticos enfrentan una situación paradójica en Francia. Aunque en las comunicaciones públicas se repite sin cesar que estos oficios representan un sector con fuerte potencial económico, este potencial es el fruto de la deducción más que de la constatación. De hecho, estos oficios siguen siendo desconocidos, en gran parte, por el sector político y por la sociedad francesa en general. El bajo número de estudios sobre las empresas con oficios artísticos contribuye a esta ignorancia general. A partir de un estudio sociológico con métodos cualitativos y cuantitativos, el artículo trata de paliar esta falta de conocimiento, mostrando las realidades económicas y sociales de los oficios artísticos.

Las dinámicas de la industria del arte de vivir

El lujo a la francesa, ¿un mercado fructuoso o una estrategia original y dominante?

Vincent BASTIEN - Ingeniero de la Escuela Politécnica, promoción de 1967 / Profesor afiliado a la escuela de Altos Estudios Comerciales (HEC)

Estilo de vida y lujo están estrechamente relacionados. Hablar de arte de vivir, es hablar de lujo. Sin embargo, si bien el arte de vivir es un concepto muy abstracto, el del lujo es muy concreto. Tenemos una gran cantidad de cifras sobre el tema. En este artículo se habla de lujo y, sobre todo, de ir más allá del concepto de “mercado del lujo” para centrarnos en el de “estrategia del lujo.”

La economía de la moda

Dominique JACOMET - Director General del Instituto Francés de Moda (IFM) – y **Pascal MORAND** - Director general adjunto de la Cámara de comercio e industria de la región París Île-de-France, encargado de estudios de la comisión consultora

La moda es un concepto clave para la comprensión de la economía y la sociedad contemporáneas. No obstante, en Francia, el concepto está relacionado con representaciones contrastadas, a menudo elogiosas, porque hace pensar en una realidad luminosa y encarna una de las facetas de la tradición francesa, aunque a veces condenatoria, al ser tratada como un universo trivial. Nuestro objetivo es ir más allá de los clichés para enfatizar la importancia de la moda. Para ello, se pondrán de relieve tres aspectos: el perímetro de la economía de la moda, el lugar de la moda en las industrias creativas y la moda como sistema.

El diseño aporta el arte de vivir a todos los objetos de nuestra vida diaria

Anne-Marie BOUTIN - Presidente de la APCI (Agencia para la promoción de la creación industrial)

La Agencia para la Promoción de la Creación Industrial (APCI) es un observador privilegiado del papel especial que el diseño desempeña en la promoción del arte de vivir francés.

Las industrias tradicionales del arte de vivir, como las empresas más competitivas de todos los sectores de la economía, renuevan sus conocimientos apoyándose en el trabajo de los diseñadores quienes utilizan nuevos materiales y tecnologías, con el objetivo de abrir nuevos mercados y perpetuar así la influencia del arte de vivir francés a nivel internacional.

El estilo, elemento clave de la posición de PSA Peugeot-Citroën

Jean-Pierre PLOUÉ - Director de estilo, grupo PSA Peugeot-Citroën

Jean-Pierre Ploué dirige el estilo del grupo PSA Peugeot-Citroën. En el contexto de la globalización, el estilo se convierte en un elemento importante en la afirmación de una identidad de marca. Esta observación le llevó a reflexionar sobre las posiciones respectivas de las marcas del Grupo y a lanzar una nueva línea, la DS, que se beneficia de la imagen del “lujo a la francesa,” del “espíritu de París”, que aparece como un elemento fuerte de competitividad frente a los fabricantes que ocupan una mejor posición en términos de precio y calidad percibida. Cuando se logra encarnar en los productos el arte de vivir a la francesa, se obtiene un nuevo factor de competitividad.

Las industrias del arte de vivir y el empleo

Jean-Luc DÉCHERY - Director General de Camille Fournet

Francia es reconocida por la promoción de sus empresas del arte de vivir. Pero esto no necesariamente significa una garantía de éxito. Para tener éxito, es necesario pensar a largo plazo, contar con la excelencia de los productos o servicios y un esfuerzo de internacionalización intenso. Gracias a esta estrategia, el fabricante de artículos de piel, Camille Fournet, ha creado recientemente 50 puestos en su sede principal, en la región de Aisne, una región desindustrializada. Al final de cuentas, la fuerza de la marca garantizará la perennidad de sus empleos, e incluso su crecimiento. Pero detrás de grandes líderes, la economía francesa carece, en este como en otros ámbitos, de un ejército de PYMEs, que son poderosos motores del crecimiento.

OTROS TEMAS

La impresión en 3d, ¿tecnología clave para las fábricas del futuro?

Arthur GUILLOUZOUIC-LE CORFF - Estudiante de la Escuela Normal Superior de Cachan

Muy poco conocida hasta hace poco, la impresión en 3D se ha popularizado en el espacio de un año gracias a una presencia mayor en los medios de comunicación. Esto se ha debido a fenómenos que pueden parecer marginales, como la impresión de un arma de fuego en la casa de un ciudadano americano (1), o el financiamiento de la NASA (125000 U\$) de un programa para crear una pizza de fabricación aditiva (2). Esta nueva atención del público apoya un crecimiento real y rápido de la utilización de esta tecnología en la industria, en áreas tan diversas como la fabricación de componentes aeroespaciales, joyas, prótesis dentales, e incluso objetos de plástico personalizados. La intervención pública en Estados Unidos y China para estructurar este nuevo mercado y hacer que surjan en ambos países actores nacionales plantea la cuestión de la oportunidad de acciones del mismo tipo a nivel europeo y francés.

El dossier fue coordinado por Thomas PARIS



BULLETIN D'ABONNEMENT

A retourner accompagné de votre règlement
aux Editions ESKA <http://www.eska.fr>
12, rue du Quatre-Septembre - 75002 Paris
Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35

Je m'abonne pour 2014 aux Annales des Mines :

Réalités Industrielles

4 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 92 €	<input type="checkbox"/> 112 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 121 €	<input type="checkbox"/> 145 €

Réalités Industrielles + Responsabilité & Environnement

8 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 176 €	<input type="checkbox"/> 212 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 221 €	<input type="checkbox"/> 286 €

Réalités Industrielles + Gérer & Comprendre

8 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 176 €	<input type="checkbox"/> 212 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 221 €	<input type="checkbox"/> 286 €

Réalités Industrielles + Gérer & Comprendre + Responsabilité & Environnement

12 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 226 €	<input type="checkbox"/> 284 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 334 €	<input type="checkbox"/> 399 €

Nom

Fonction

Organisme

Adresse

Je joins : un chèque bancaire à l'ordre des Editions ESKA
 un virement postal aux Editions ESKA,
 CCP PARIS 1667-494-Z
 je souhaite recevoir une facture

DEMANDE DE SPÉCIMEN

A retourner à la rédaction des Annales des Mines
120, rue de Bercy - Télédod 797 - 75572 Paris Cedex 12
Tél. : 01 53 18 52 68 - Fax : 01 53 18 52 72

Je désire recevoir, dans la limite des stocks
disponibles, un numéro spécimen :

- de la série **Réalités Industrielles**
 de la série **Gérer & Comprendre**
 de la série **Responsabilité & Environnement**

Nom

Fonction

Organisme

Adresse

Publié par
**ANNALES
DES
MINES**
Fondées en 1794

Fondées en 1794, les Annales des Mines comptent parmi les plus anciennes publications économiques. Consacrées hier à l'industrie lourde, elles s'intéressent aujourd'hui à l'ensemble de l'activité industrielle en France et dans le monde, sous ses aspects économiques, scientifiques, techniques et socio-culturels.

Des articles rédigés par les meilleurs spécialistes français et étrangers, d'une lecture aisée, nourris d'expériences concrètes : les numéros des Annales des Mines sont des documents qui font référence en matière d'industrie.

Les Annales des Mines éditent trois séries complémentaires :

**Réalités Industrielles,
Gérer & Comprendre,
Responsabilité & Environnement.**

RÉALITÉS INDUSTRIELLES

Quatre fois par an, cette série des Annales des Mines fait le point sur un sujet technique, un secteur économique ou un problème d'actualité. Chaque numéro, en une vingtaine d'articles, propose une sélection d'informations concrètes, des analyses approfondies, des connaissances à jour pour mieux apprécier les réalités du monde industriel.

GÉRER & COMPRENDRE

Quatre fois par an, cette série des Annales des Mines pose un regard lucide, parfois critique, sur la gestion « au concret » des entreprises et des affaires publiques. *Gérer & Comprendre* va au-delà des idées reçues et présente au lecteur, non pas des recettes, mais des faits, des expériences et des idées pour comprendre et mieux gérer.

RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

Quatre fois par an, cette série des Annales des Mines propose de contribuer aux débats sur les choix techniques qui engagent nos sociétés en matière d'environnement et de risques industriels. Son ambition : ouvrir ses colonnes à toutes les opinions qui s'inscrivent dans une démarche de confrontation rigoureuse des idées. Son public : industries, associations, universitaires ou élus, et tous ceux qui s'intéressent aux grands enjeux de notre société.

L'INDUSTRIE
AU
CONCRET