

## Séminaire Création

organisé avec le soutien de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
CEA  
Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique  
Chaire "management multiculturel et performances de l'entreprise" (Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IBM  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de la Culture  
Ministère de l'Industrie, direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services  
OCP SA  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF  
Thales  
Total  
Ylios

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

(Liste au 1er janvier 2012)

## LA CRÉATION SANS CRÉATEUR : LE CAS DE MAISON MARTIN MARGIELA

par

**Giovanni PUNGETTI**  
CEO de Maison Martin Margiela

**Stefano CAPUTO**  
Directeur du marketing, Maison Martin Margiela

Séance du 13 décembre 2011  
Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

### En bref

« *Ils vont se répéter !* » : c'est un tribunal impitoyable qui accueille les premiers défilés de Maison Martin Margiela après le retrait de son fondateur et créateur. Dans un univers où le culte de la personnalité est la norme, le choix de ne pas nommer de nouveau directeur créatif suscite beaucoup de défiance. Comment une maison de mode peut-elle avancer sans un créateur emblématique qui l'incarne ? Ce choix inédit, osé, difficile – en pleine crise des *subprimes* – est pourtant celui qui paraît le plus en phase avec la personnalité et l'histoire de la marque. Dans l'organisation, il se traduit par la mise en place d'une forme d'oligarchie. Deux ans après, les choix opérés semblent avoir porté leurs fruits : les résultats n'ont jamais chuté et le maintien de la créativité est reconnu. Une nouvelle phase de l'histoire de la maison peut débuter. Seule certitude pour l'aborder : il n'y a de vérité que celle des résultats...

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

## EXPOSÉS de Stefano CAPUTO et Giovanni PUNGETTI

**Stefano CAPUTO :** Maison Martin Margiela est peut-être moins connue du grand public que d'autres marques de mode – c'est d'ailleurs en partie un choix –, mais elle porte une identité et des valeurs si fortes qu'elle a pu continuer à se développer de façon autonome, sans créateur, après le retrait de son fondateur.

Martin Margiela, de nationalité belge, a créé sa maison avec son associée Jenny Meirens en 1988 après avoir suivi des études à la fameuse Académie des beaux-arts d'Anvers et avoir été l'assistant du couturier Jean-Paul Gaultier. Il a présenté son premier défilé pour femmes la même année, et son premier défilé pour hommes dix ans plus tard. Aujourd'hui, la Maison compte une quarantaine de boutiques dans le monde, dont la plus grande a ouvert à Pékin en octobre 2011, quatre show-rooms à Paris (le siège), New York, Tokyo et Milan. Ses treize lignes recouvrent la mode hommes et femmes (dont une collection produite de façon artisanale à Paris), les accessoires, les chaussures, les bijoux, la maroquinerie, les parfums et les objets de décoration intérieure.

La maison est implantée à Paris depuis ses débuts. Dans les murs d'un ancien couvent, elle réunit ce qui constitue son cœur créatif : les bureaux de style dédiés à la création des collections de prêt-à-porter et d'accessoires, un atelier de fabrication manuelle de pièces artistiques (présentées notamment pendant les défilés de haute couture chaque semestre), les bureaux en charge de la communication, du marketing et des licences, les cabinets d'architecture d'intérieur qui dessinent les boutiques et les show-rooms, les fonctions administratives, auxquels se joignent des commerciaux pendant les trois sessions de ventes semestrielles. Elle emploie cent cinquante personnes dans le monde, dont une cinquantaine à Paris.

L'histoire de la maison a connu trois grandes étapes : tout d'abord la création d'un style par le fondateur, puis la création d'une marque grâce à l'arrivée d'un actionnaire, et enfin la création d'une maison, cette fois sans créateur attiré.

### La création d'un style

**Giovanni PUNGETTI :** Dès ses débuts, Martin Margiela a affiché des partis pris radicalement opposés aux pratiques du monde de la mode. Dans un milieu qui voue un culte aux personnalités des créateurs, il n'a jamais montré son visage, ni à la presse ni aux clients, n'a jamais donné d'interview personnelle, n'est jamais apparu à la fin d'un défilé. À ses débuts, il ne répondait aux questions des journalistes que par fax. Puis le service de la communication a donné des interviews au nom de la maison, à la première personne du pluriel, sans jamais mentionner le point de vue du créateur. Ce souci d'anonymat ne traduit en rien une timidité mais la volonté de mettre en avant les produits, de se jouer des codes du milieu, peut-être aussi de faire parler de soi d'une façon originale. À la fin des années 1980, alors que le marketing était tonitruant et que le noir s'imposait comme la couleur du luxe, Martin Margiela habillait ses boutiques de blanc, les décorait avec des meubles de récupération eux aussi peints en blanc, n'affichait ni logo ni étiquette. Ses premières boutiques étaient introuvables, en étage, sans nom apparent ; il fallait appuyer sur une sonnette pour que l'on vous ouvre. Quand l'époque valorisait les signes d'appartenance à un groupe, à une tribu, il déroulait une expérience individuelle.

**Stefano CAPUTO :** Il est toujours difficile de décrire en quelques mots le style d'une marque. Maison Martin Margiela est souvent décrite par les journalistes et les clients comme avant-gardiste et iconoclaste, voire intellectuelle. Il est vrai qu'elle aime détourner les règles et les codes de la mode, transformer, réinterpréter et déconstruire les pièces du vestiaire classique, souvent avec un humour et une ironie explicites. Elle porte une attention et un regard particuliers sur la construction des vêtements, leur fabrication, l'utilisation des matières et la redéfinition des silhouettes. Le travail est constant, non seulement sur la qualité

des produits finis, mais aussi sur les processus de conception des vêtements. Certaines pièces révèlent par exemple la partie interne de l'habit, les coutures ou la doublure. Pour se jouer ainsi des codes, il faut parfaitement les maîtriser. De fait, la maison a aussi construit son image sur un grand respect du savoir-faire de la couture et du travail d'atelier. Elle repose depuis toujours sur deux piliers : une partie moderne et décalée, une autre beaucoup plus classique et traditionnelle.

Ce positionnement répond à un désir de luxe non ostentatoire, dans un mariage de sophistication et de simplicité. Un client choisit un produit Margiela pour ses qualités intrinsèques, pas pour ce qu'il représente. Le produit a toujours été la seule star de la maison. Aussi les étiquettes ne comportent-elles ni marque, ni logo. Elles ont d'abord été totalement vierges. Aujourd'hui, elles mentionnent une série de chiffres, un pour chaque ligne, celui auquel correspond le vêtement étant simplement entouré d'un trait noir. Si le nom "Maison Martin Margiela" n'apparaît nulle part sur les vêtements, ceux-ci ont toutefois un signe extérieur assez reconnaissable, quatre points de couture en fil blanc disposés en rectangle. Les initiés les identifient, mais un client qui souhaite s'approprier entièrement le vêtement peut facilement les découdre.

La communication de la maison est en droite ligne avec ces choix. La marque n'a jamais fait de publicité. Elle organise ses événements et ses présentations de collections à sa façon. Exemple parmi d'autres, son *lookbook* n'est pas un traditionnel catalogue mais une bande de coton blanc sur laquelle de vraies photos sont collées à la main, qui se plie comme un accordéon. En vingt trois ans, hormis dans la période qui a suivi le départ du créateur, la presse a toujours montré du respect pour cette maison aux partis pris tranchés, qui a su rester cohérente.

### **La création d'une marque**

**Giovanni PUNGETTI :** Pendant dix ans, Martin Margiela a travaillé et développé son style et sa marque, assurant parallèlement des missions de conseil pour d'autres maisons comme Hermès. Petit à petit, il a acquis une renommée auprès d'un cercle d'initiés. Il a finalement été placé devant un choix : sa marque devait-elle se développer ou rester confidentielle ? Ayant décidé de la faire grandir, il s'est mis en quête d'un associé. Son choix s'est porté sur Renzo Rosso, fondateur et président du groupe Diesel, auquel il a cédé la majorité de sa société en 2002. Entre les deux hommes, la rencontre a été en grande partie affective, faite d'une admiration réciproque. Renzo Rosso, pour qui je travaillais à l'époque, était fasciné par son créateur, son caractère visionnaire et son style, ainsi que par son approche marketing extrêmement puissante.

Quand le poste de gérant de Maison Martin Margiela m'a été proposé il y a dix ans, je travaillais dans le prêt-à-porter traditionnel et ne connaissais rien de cette marque. Avant de donner ma réponse définitive, je me suis rendu au Printemps pour m'en faire une idée. Là, je recherche le point de vente Margiela à l'étage du luxe, sans rien trouver... Je découvre finalement un coin peint en blanc où les vêtements sont presque cachés dans des placards de bric et de broc, sans marque ni logo apparents. Tout le contraire du monde dans lequel j'évoluais. Intrigué, j'ai dit oui.

Sous l'impulsion de l'actionnaire, cette petite marque de niche avant-gardiste a commencé à se développer et à changer. La maison, auparavant très fermée, s'est ouverte. De nouvelles lignes ont été créées et des magasins ont été inaugurés, le tout en s'efforçant de respecter l'esprit et la philosophie originels. Le chiffre d'affaires de la maison a triplé en cinq ans, sans que la vision du créateur ne soit dévoyée. Maison Martin Margiela existait dorénavant en tant que marque.

### **La création d'une maison**

Fin 2008, la crise survient et ébranle les sociétés du luxe. Un beau jour, Martin Margiela, grimé comme toujours, entre dans mon bureau et me lance : « *Je suis fatigué, je fais une pause.* » Nous avons été tentés d'y voir une lassitude passagère. Mais après six mois d'absence, il revient pour nous annoncer qu'il n'a aucune intention de retourner au travail.

Cette décision survenait dans une période déjà difficile pour la maison. Nous avons pris un an pour réfléchir à une stratégie, et avons décidé de continuer sans lui. Il s'agissait, désormais, de faire de Margiela une maison à part entière, autonome.

**Stefano CAPUTO :** Après le départ de Martin Margiela en décembre 2009, un article de l'*International Herald Tribune* signé de la fameuse critique de mode Suzy Menkes se concluait ainsi : « *la maison pourra-t-elle continuer à travailler sans créateur ? Si oui, ce sera une première.* » Jusqu'à présent, nous y sommes parvenus...

*Un départ préparé depuis toujours*

**Giovanni PUNGETTI :** À vrai dire, nous avions le pressentiment que Martin Margiela pourrait s'arrêter prématurément, qu'il ne continuerait pas jusqu'à 70 ou 80 ans comme Karl Lagerfeld ou Valentino. Il disait parfois que la mode était fugace, que viendrait un temps où il n'aurait plus rien à dire. Sans anticiper véritablement son départ, nous nous étions efforcés, depuis l'arrivée du nouvel actionnaire, de construire un édifice autour de Martin Margiela en exploitant le fait qu'il ne soit pas un personnage public. Nous avons mis la marque en avant, en la dissociant du créateur. Avec le recul, je comprends d'ailleurs qu'en restant dans l'ombre, Martin Margiela construisait sciemment le futur de sa maison, au-delà de sa personne. C'est probablement aussi pour assurer sa pérennité qu'il a fait appel à un actionnaire.

Après le départ de Martin Margiela, plusieurs scénarios se sont présentés à nous : confier les rênes de la maison à un autre créateur comme cela se fait couramment dans la mode, continuer sans créateur attitré ou tout arrêter. Nous avons envisagé la première possibilité et recherché un designer qui soit en ligne avec les valeurs de la marque, tant d'un point de vue créatif que marketing. Nous avons aussi pesé les avantages financiers de chaque scénario, car recruter un créateur coûte cher. Ce faisant, le temps passait. Pour pallier la vacance de Martin Margiela, nous avons passé le relais à son ancien bras droit. Une première collection est sortie des ateliers, puis une seconde... Nous en étions donc capables.

Nous avons finalement décidé de ne pas faire appel à un créateur. Car il s'est avéré que Martin Margiela avait non seulement construit le futur de sa marque et de sa maison, mais qu'il nous avait aussi transmis un système de travail, une méthode, une philosophie et des outils porteurs de sa vision. Il nous avait appris à travailler sans lui. Cela valait aussi bien en matière de style que de communication, de construction d'une collection et de travail en équipe.

Autre élément favorable, il avait profité de l'arrivée de nouveaux stylistes dans l'équipe, après l'entrée au capital de l'actionnaire, pour déléguer davantage. Il s'était mis en retrait, se limitant à donner des indications en début de saison et s'occupant en premier seulement de certains projets. Progressivement, il avait mis en place une organisation qui pouvait fonctionner de façon autonome.

Qui plus est, le marketing tellement particulier de la marque aurait été difficilement compatible avec l'arrivée d'un créateur extérieur. Celui-ci aurait dû accepter de rester dans l'ombre, de se fondre dans la maison. Il serait resté deux ou trois ans avant de se voir proposer un contrat plus alléchant par une autre marque de luxe. Nous aurions donc fini par fonctionner comme les autres. Or, nous avons la possibilité de rester uniques dans ce paysage.

Lorsque Martin Margiela est parti, nous avons eu l'idée judicieuse de faire beaucoup de bruit autour de la marque, pour détourner l'attention de l'absence de créateur. En particulier, nous avons très fortement soutenu les activités hors vêtements (meubles, tapis, papier peint, décoration d'hôtels...) pour faire parler de la maison là où elle n'était pas très connue. Depuis quelques années, la maison s'investit de plus en plus dans le design intérieur. Les clients des boutiques Margiela étaient en effet séduits par nos espaces et demandaient parfois à acheter

des éléments de décoration, comme des lampes. Cela nous a incités à nous lancer sur cette voie, non seulement avec la production d'objets, mais aussi avec un vrai service d'architecture intérieure pour redécorer des espaces publics ou privés.

### *Une direction créative sans directeur*

Dans la nouvelle configuration sans créateur, nous avons dû procéder à quelques ajustements d'organisation. Trois pôles ont été formalisés – la mode, l'architecture d'intérieur et la communication –, chacun dirigé par un ancien collaborateur de Martin Margiela. Un directoire créatif, où ces trois personnes échangent et prennent des décisions, a été mis en place. Le risque était en effet que sans créateur à la tête de la maison, les trois pôles prennent des voies différentes, sans cohérence. Le directoire créatif permet d'éviter cette dérive. Cela dit, les codes, les valeurs et la philosophie de la marque sont déjà si forts qu'ils font office de guides naturels pour les créatifs, une fois qu'ils les ont compris et intégrés. Le directoire veille simplement à ce qu'ils soient respectés.

La presse a éreinté les deux défilés qui ont suivi le départ de Martin Margiela. Les vêtements étaient jugés imprésentables, dépourvus de vision créatrice. Mais dans le même temps, les commandes affluaient dans notre show-room. Était-ce le signe que certains clients restaient attachés à la mémoire de Martin, ou plutôt que nous étions capables de poursuivre sans lui ? Nous avons analysé la situation afin de comprendre pourquoi notre travail avait suscité des réactions aussi négatives. Progressivement, les choses se sont remises en place. Après le choc et les larmes suscités par le retrait de Martin, les équipes ont su réagir, se disant qu'il aurait voulu que l'on continue à créer sans lui. Pour cela, il fallait l'oublier et surtout éviter de recycler ce qu'il avait fait pendant vingt ans. Certes, nous avons fait des erreurs. Mais mieux valait se faire éreinter pour des innovations que pour de l'imitation. En deux saisons, la page a été tournée. Nous ne nous référons plus jamais à Martin Margiela ni en interne, ni avec les partenaires. Aujourd'hui, nous n'avons des contacts avec lui que pour des questions purement administratives. Il n'y a plus de trace de Martin dans nos collections, mais on y reconnaît la touche Margiela. Les journalistes, eux aussi, parlent moins de lui et davantage de Maison Martin Margiela. Ils commencent à juger le travail d'un collectif, d'une marque et d'une maison.

J'ignore de quoi sera fait le futur, mais il semble que jusqu'à présent, nous ayons pris les bonnes décisions. Le chiffre d'affaires de la maison affiche une croissance à deux chiffres. Dans la période troublée de la crise et du départ de Martin Margiela, il n'a baissé que de 8 %, tandis que d'autres marques ont dû fermer ou n'ont survécu que grâce à des accessoires "logotypés".

Je ne présente en rien cette expérience comme un modèle. Pour avoir travaillé dans des mondes extrêmement différents, de l'industrie lourde au prêt-à-porter, je sais que chaque cas est à part, forgé par une histoire particulière. Le succès de Maison Martin Margiela tient notamment au fait qu'elle ait créé une histoire unique, sans se contenter de reproduire les pratiques qui fonctionnaient chez les autres.

## DÉBAT

### Le collectif, gardien du temple

**Un intervenant :** *Les maisons qui perdent subitement leur créateur voient souvent apparaître des “gardiens du temple”. Cela a-t-il été le cas pour la Maison Martin Margiela ?*

**Giovanni Pungetti :** Le gardien du temple est la maison dans son ensemble, et de façon plus marginale, le directoire créatif et moi-même. Une pression collective s'exerce sur quiconque s'écarte de la philosophie de la marque. Il en est ainsi de la règle tacite d'anonymat. Si une nouvelle recrue osait donner une interview, elle serait immédiatement rappelée à l'ordre par le groupe. La maison le refuse. De même dans les réseaux sociaux professionnels, nous mentionnons uniquement notre appartenance à Maison Martin Margiela, jamais notre fonction. Le collectif y veille et corrige les éventuelles dérives. Quand nous cherchions un éventuel remplaçant pour Martin Margiela, l'anonymat était d'ailleurs une condition indiscutable, qui aurait pu faire l'objet d'une clause contractuelle.

Cette incarnation de la marque par un groupe anonyme est matérialisée dans le fait que notre personnel porte la blouse blanche traditionnelle des ateliers de couture pendant les événements publics, les défilés et les ventes. C'est un signe d'unité, d'adhésion à un collectif. Paradoxalement, cette couleur blanche presque impersonnelle devient une signature.

### Un management à l'écart des créatifs

**Int. :** *Au-delà des méthodes de travail et des codes de la marque, Martin Margiela vous a-t-il laissé en héritage un processus créatif ?*

**G. P. :** Notre processus créatif découle de notre histoire. Chacun en est porteur et s'en imprègne de façon presque intuitive. Cela passe par des réunions d'équipe où les créatifs lancent des propositions, une phase de sélection des inspirations et des idées, certaines étapes... À vrai dire, je ne suis pas certain d'avoir compris en quoi ce processus créatif consistait précisément. Un nouveau styliste pour la collection hommes nous a rejoints il y a deux semaines. Quatre jours après son arrivée, la directrice du pôle mode s'impatientait déjà : « *Il n'a pas encore compris comment nous travaillons !* » C'est pour nous une façon d'être naturelle qu'il nous est difficile d'expliquer.

**Int. :** *Quelle est l'articulation entre les acteurs du management et de la création ?*

**G. P. :** On dit souvent que dans la mode haut-de-gamme, les maisons qui fonctionnent bien sont celles qui reposent sur un binôme entre le dirigeant et le directeur créatif. Maison Martin Margiela a bien un dirigeant, mais pas de directeur créatif. Il est difficile, quand on dirige une maison de mode, de ne pas avoir un interlocuteur unique avec qui l'on puisse discuter des décisions stratégiques qui touchent tout à la fois à la création et au développement du business. J'ai d'abord voulu assister aux réunions du directoire créatif, mais j'ai compris assez rapidement que ma présence n'y était pas nécessaire. D'ailleurs, je ne sais pas quand ni où ce directoire se réunit. Je constate seulement après coup qu'il nous fait part de certaines orientations ou de décisions.

Je suis donc à l'interface avec différents interlocuteurs dont chacun a son idée de la maison – depuis la directrice du pôle mode jusqu'à la personne en charge de l'accueil – et où chacun pense avoir compris ce qu'il fallait faire pour la développer. C'est le revers de la démocratie, la force et la limite de la maison. Le risque est grand que je sois tenté d'endosser un rôle de directeur artistique adjoint. Ce n'est pas ma place. Je dois m'intéresser à la création et évaluer le travail des créatifs, mais sans trop intervenir ni mettre ma patte. Avec un directeur créatif, le processus décisionnaire serait plus fluide et plus facile. J'en ai fait l'expérience dans d'autres sociétés.

**Int. :** *La responsable du pôle mode, ancien bras droit de Martin Margiela, joue-t-elle un rôle central ?*

**G. P. :** Elle est irremplaçable. Son départ serait un véritable problème, bien plus que celui de Martin lui-même ! Elle a travaillé à ses côtés pendant vingt ans et a appris de lui un système, un processus et une vision. Elle y ajoute des qualités techniques, de gestion et de travail en équipe plus marquées que celles de Martin Margiela. Elle est une perfectionniste. Puisque nous avons survécu au départ du créateur, nous saurions certainement survivre à celui de son ancien bras droit, mais au prix d'un coût opérationnel très important.

### **Les paradoxes d'une grande marque de niche**

**Int. :** *Pourquoi la marque Maison Martin Margiela est-elle si peu connue du grand public ?*

**G. P. :** C'est un de nos problèmes, qui tient en partie à la volonté de la maison, depuis ses débuts, d'être cachée et par conséquent précieuse et exclusive. Nous resterons toujours une marque sophistiquée qui ne s'adresse pas au grand public. Cependant, nous redoublons d'efforts pour être davantage connus et accroître notre chiffre d'affaires. L'actionnaire a beaucoup investi dans la maison, attendant dix ans pour en percevoir un retour. Aujourd'hui, nous avons le devoir de nous développer. Certes, l'actionnaire nous donne davantage de liberté qu'à d'autres sociétés du Groupe. Mais, au-delà de son admiration pour la marque, son mariage avec Margiela est aussi une histoire de business.

**Int. :** *Étonnamment, la marque Maison Martin Margiela correspond à certains critères du luxe et en contredit d'autres. Elle valorise la qualité et le savoir-faire, mais ne joue pas sur l'imaginaire et l'émotion. Elle entretient une image confidentielle mais lance un parfum avec L'Oréal. Vous allez à l'encontre des tendances tout en saisissant des opportunités.*

**G. P. :** La marque est paradoxale. Pour atteindre le chiffre d'affaires que nous réalisons aujourd'hui, nous avons dû faire des compromis, mais sans être opportunistes. Aujourd'hui, le chiffre d'affaires provient à 90 % de produits classiques. Auparavant, quand Margiela était une vraie marque de niche, elle vendait davantage de produits très créatifs.

Nous faisons certes du marketing, mais c'est un marketing intelligent. En cela, nous ne dérogeons pas à l'esprit de la marque. Tout ce que faisait Martin Margiela avait une arrière-pensée marketing. Même sa vision stylistique en était teintée. L'émotion que nous transmettons est plutôt intellectuelle. Cela dit, le mystère qui entoure la maison et son créateur depuis ses débuts contribue aussi au rêve. La presse s'est emparée de cette dimension.

Notre ambition est de nous développer encore, toujours par le biais de la création. Je suis persuadé qu'un grand nombre de consommateurs intelligents sont prêts à nous suivre. Crise après crise, il devient de plus en plus difficile de tromper les clients, surtout dans le marché haut de gamme de la mode. S'il y a d'ailleurs une valeur du luxe à laquelle nous tenons absolument, c'est la qualité. Ce n'est pas un choix mais un prérequis. Nos vêtements sont confectionnés à 95 % en Italie par une société du groupe qui détient la licence de fabrication Margiela. Elle est en charge de la "prototypation", de l'industrialisation et de la distribution. Le reste est fabriqué dans des petits ateliers situés dans un périmètre de cent kilomètres autour de l'usine, auprès desquels nous exerçons un contrôle quotidien de la qualité. Nos produits sont assez particuliers, ce sont de vrais casse-tête pour ceux qui les fabriquent. Nous limitons le nombre de fournisseurs car ils doivent faire preuve d'un réel savoir-faire, qui s'apprend avec le temps. Nous ne faisons appel qu'à quelques sous-traitants pour les accessoires.

Quant à notre parfum, c'est un projet que nous avons depuis toujours, sans avoir trouvé de partenaire qui nous comprenne et soit capable de créer une fragrance à notre image. Nous l'avons finalement trouvé en L'Oréal. Ce n'est pas pour autant un parfum pour tout le monde.

**S. C. :** À la différence des autres marques, ce parfum appelé *Untitled* (sans titre) n'est pas incarné par une égérie et ne cherche pas à vendre du rêve. C'est le produit dont la fabrication est la plus coûteuse pour L'Oréal : elle nécessite dix-neuf étapes manuelles. Surtout, et nous en sommes très fiers, c'est le premier et le seul produit que L'Oréal n'ait pas soumis à des tests de consommateurs. Nous en avons refusé le principe.

**Int. :** *Y a-t-il des marques dont vous vous sentez proches ?*

**G. P. :** Notre marque a plusieurs facettes. L'une se rapproche du marché japonais, dans son goût pour la transformation, le recyclage et la déconstruction. Nous avons toujours beaucoup plu à des créateurs comme Yohji Yamamoto, Rei Kawakubo (Comme des Garçons) ou Issey Miyake. Le Japon est d'ailleurs notre premier marché, celui où la marque a connu ses premiers succès et où elle compte le plus grand nombre de boutiques. Une autre facette de notre marque se rapproche de créateurs belges assez minimalistes comme Dries Van Noten. Aujourd'hui, nous nous inscrivons plutôt dans le créneau classique des créateurs français comme Lanvin, Givenchy et Balenciaga. Cela dit, nous restons assez uniques.

**Int. :** *L'inspiration de votre marque se nourrit-elle de cultures étrangères ?*

**G. P. :** Maison Martin Margiela est une marque internationale aussi bien au regard de ses ventes que de sa notoriété et de son recrutement. Notre bureau parisien ne compte pas moins de trente et une nationalités. Avant de dessiner une nouvelle collection, nos créatifs font des voyages d'inspiration à l'étranger, dans des destinations pouvant être très variées : Brésil, Liban, Finlande, Los Angeles... La diversité est une dimension fondamentale de nos bureaux de style, mais le cœur de la maison reste à Paris.

**Int. :** *Peut-on être éternellement avant-gardiste ? Ne risquez-vous pas de vous faire rattraper par d'autres marques ?*

**G. P. :** J'ignore ce que signifie être avant-gardiste aujourd'hui. Seuls des créatifs pourraient vous répondre, et je ne le suis pas. Je conseille toujours à mon équipe d'avancer, d'aller plus loin, de repousser les limites.

**S. C. :** D'autres acteurs de la mode et du design font preuve d'une innovation forte. Toutefois, certaines de nos créations actuelles sont encore perçues comme complètement nouvelles. Il est vrai qu'un luxe moins ostentatoire est dans l'air du temps. Maison Martin Margiela le pratique depuis toujours. Doit-elle s'en démarquer pour le principe, pour ne pas faire comme tout le monde ? Je ne pense pas nous puissions révolutionner notre univers. Nous entendons évoluer, pas changer radicalement de codes.

Présentation des orateurs :

Stefano Caputo : après des études de science politique puis de marketing, il commence à travailler dans le monde des agences de communication et de publicité à Milan ; il rejoint le siège international de Diesel en qualité de directeur de la communication pour rejoindre le siège de la Maison Martin Margiela à Paris comme directeur du marketing.

Giovanni Pungetti : CEO de Maison Martin Margiela, ses passions sont la photo et l'Afrique ; pendant son temps libre, il gère des maisons de mode avant-gardistes ; il a travaillé pour General Motors, Fiat, Unilever, Diesel.

Diffusion janvier 2012