

À côté de la place Vendôme, entre façon et création

par

■ **Aude Mathon** ■

Directrice générale, Roger Mathon SA

En bref

Lorsque les marques de joaillerie ont été rachetées par les grands groupes du luxe, elles ont internalisé la création pour ne plus devoir acheter de modèles. Pour les ateliers qui étaient leurs fournisseurs, le risque était grand de devenir façonniers, dépendant de leurs commandes, ou de leurs décisions de délocalisation. La maison Mathon, entreprise familiale fondée en 1931, a alors fait le choix de lancer sa propre marque. Son atelier, installé à deux pas de la place Vendôme, travaille pour une demi-douzaine de grandes marques. Cela exige de disposer d'un savoir-faire pointu, mais aussi de savoir anticiper précisément les temps de fabrication de pièces nouvelles et complexes. En parallèle, l'entreprise doit inscrire la création pour sa marque, Mathon Paris, dans le calendrier très rythmé des collections de joaillerie, afin de servir ses marchés japonais, coréen, chinois et émirati.

Compte rendu rédigé par Sophie Jocolin

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

Séminaire organisé avec le soutien de la Direction générale des entreprises (ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique) et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} janvier 2016) :

• Airbus Group • Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan² • CEA • Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FaberNovel • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR¹ • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

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

L'histoire de l'atelier Mathon est, dans une large mesure, celle de ma famille, et se déroule dans les coulisses des grands noms de la place Vendôme. Elle a connu un âge d'or jusqu'à la fin des années 1980, puis une réinvention lorsque les groupes du luxe se sont invités au capital des grands bijoutiers – nos clients – et ont été tentés d'internaliser la fabrication de leurs bijoux. Pour faire face, Mathon a misé sur la créativité qui l'anime depuis ses débuts, sur des savoir-faire toujours plus pointus et une diversification de ses activités.

Se réinventer pour préserver sa créativité

C'est en 1931 que Camille Bournadet, le grand-oncle de mon grand-père, a fondé son atelier rue Richelieu à Paris, employant cinq joailliers, un sertisseur et un polisseur. Excellent dessinateur, il concevait des bijoux, les fabriquait le plus souvent et les proposait à des boutiques de joaillerie. Sa renommée grandissant, il a commencé à attirer une clientèle de particuliers, sans toutefois ouvrir sa propre enseigne. Il a été rejoint quelques décennies plus tard par son petit-neveu, Roger Mathon, qui avait fait ses classes à l'École Boulle et aux Arts décoratifs puis touché à différents métiers : la fabrication de médailles, la céramique, la conception d'affiches de cinéma... Lorsque l'occasion lui a été donnée de découvrir la joaillerie chez son grand-oncle, il s'est pris de passion pour le dessin de bijoux et les pierres précieuses, et y est entré en apprentissage. Longtemps, il est resté indépendant et a vendu ses dessins à Camille Bournadet ainsi qu'à de grands joailliers. En 1972, quand Camille Bournadet s'est retiré des affaires, il a décidé de lui vendre son atelier. L'intention première de mon grand-père n'était peut-être pas de l'acquérir, mais il a probablement eu l'intuition qu'il devait s'adosser à un appareil de fabrication pour exercer durablement son talent créatif. Sa fille l'a rejoint, après des études d'architecture, pour l'épauler dans la création. Puis ses fils, Pascal et Frédéric (ce dernier étant l'actuel président de Mathon), ont rejoint la Maison familiale pour y exercer respectivement les fonctions de directeur de production et de directeur commercial. L'atelier a alors vécu son âge d'or, multipliant les pièces pour des marques renommées : Van Cleef & Arpels, Fred... Elizabeth Taylor a même arboré l'une de ses créations pour recevoir un Oscar.

Avec les années 1990, le vent tourne

Durant ses soixante premières années, la maison Mathon s'est adonnée à la création sans démarche véritablement structurée : quand le dessin d'un bijou plaisait, il était fabriqué. Le contexte s'est transformé dans les années 1980-1990. De grands groupes ont pris la main sur le monde de la bijouterie en acquérant des maisons parfois centenaires dont ils ont entrepris de rationaliser les processus, notamment en matière d'achats. C'est ainsi que Richemont a pris possession de Cartier et Van Cleef & Arpels, que LVMH s'est associé à De Beers et a acquis Fred, Chaumet et Bulgari, ou encore que Gucci a pris des parts dans Boucheron. Parallèlement à ce mouvement de concentration, des maisons de couture se sont lancées dans la joaillerie. Certaines y jouissaient d'une légitimité historique – Coco Chanel avait lancé une collection, Bijoux de diamant, dès 1932 – mais d'autres y étaient vierges, comme Dior et Vuitton. L'émergence de ces nouveaux acteurs a obligé l'atelier Mathon à réagir : des maisons avec lesquelles il travaillait depuis plus de trente ans ont commencé à refuser ses dessins, préférant confier leurs créations aux studios qu'elles venaient de constituer en interne, tandis que d'autres, nouvelles venues, se sont mises en quête de fabricants solides et légitimes. Dans tous ces cas, les donneurs d'ordre n'entendaient plus recourir à l'atelier que pour la production. L'enjeu pour la maison Mathon était de consolider l'activité de fabrication tout en préservant, malgré tout, la création sous une marque propre.

Une parade : se professionnaliser

La première réponse passe alors par la professionnalisation de l'atelier, positionné en tant que sous-traitant et proposant du travail à façon : partant des dessins de bijoux réalisés par ses clients, il en assure la conception, le développement et le prototypage, et réalise des moules pour la production. La Maison recrute à cette époque

du personnel hautement qualifié et expérimenté, capable d'exprimer techniquement les ambitions créatives et esthétiques de ses donneurs d'ordres.

Parallèlement, l'atelier renforce son savoir-faire et sa légitimité en intégrant l'ensemble des métiers de la chaîne de production (fonderie, modelage en cire, sertissage, polissage...) et cesse de faire appel à des sous-traitants pour des opérations spécifiques. Or, les expertises sont rares: seules deux personnes, à Paris, ont une vraie habileté à enfiler les perles, et les compétences de finition, de laquage notamment, tendent à disparaître. Pour nous en doter, nous avons déployé, durant ces cinq dernières années, un plan de formation avec l'AGEFOS et l'Union française de la bijouterie, joaillerie, orfèvrerie, des pierres et perles (UFBJOP). Ce faisant, l'enjeu est aussi de fidéliser nos artisans en leur offrant d'étendre le spectre de leurs compétences et de développer une spécialité en plus de leurs tâches classiques.

En parallèle, nous nous sommes dotés de compétences expertes dans le développement de produits. Dès les années 2005-2006, l'atelier a intégré un logiciel de conception assistée par ordinateur (CAO), permettant de retravailler les esquisses à l'écran en trois dimensions et d'automatiser certaines opérations – l'élaboration de motifs symétriques en miroir, par exemple. Si aujourd'hui, la plupart des ateliers sont équipés d'un tel outil (hormis dans la très haute joaillerie), c'était, à l'époque, assez inédit. Nous nous sommes ensuite pourvus d'un progiciel de gestion intégré, ou ERP, capable d'assurer un suivi précis du déroulement de la production et du cycle des pièces au sein de l'atelier. Chaque objet est ainsi accompagné d'un code-barres sur lequel l'artisan pointe lorsqu'il travaille sur la pièce. Nos devis et facturations y ont gagné en précision, et notre productivité s'est accrue. Ce fut aussi l'occasion de formaliser notre catalogue de modèles et de gammes, et de détailler les étapes successives de la fabrication, avec les composants associés.

Enfin, l'atelier s'est équipé d'un graveur laser permettant d'insculper des pièces très fines, d'où la possibilité d'utiliser des éléments en or plus légers et moins onéreux. Depuis 2015, avec l'autorisation des Douanes, nous pouvons inscrire notre poinçon de titre, une tête d'aigle, sur nos bijoux.

Ces outils et savoir-faire contribuent à nous différencier de la cinquantaine d'ateliers indépendants qui sont nos concurrents, essentiellement situés dans les régions lyonnaise et parisienne.

Des reconnaissances officielles viennent soutenir nos efforts et notre légitimité. Nous avons reçu, tout d'abord, le label Entreprise du patrimoine vivant, attribué aux sociétés ayant une certaine ancienneté, implantées dans un bassin de savoir-faire et contribuant à leur transmission. Nous possédons également le label Joaillerie de France créé par l'UFBJOP dans les années 2005, qui nous permet d'apposer un poinçon attestant l'origine de fabrication et la qualité du bijou, telle sa "carte d'identité". Cette assurance d'un design et d'une fabrication français constitue un argument pour les acheteurs étrangers, asiatiques notamment.

Citons enfin le label *Responsible Jewellery Council* qui promeut une démarche éthique tout au long de la filière, depuis l'approvisionnement en or et en diamants jusqu'au détail. Nous achetons en effet nous-mêmes les pierres destinées à notre propre collection. Pour le diamant, le marché est clair et codifié. Pour les pierres de couleur, les acteurs sont pléthoriques et de toutes natures. Certains, qui ont pignon sur rue, acquièrent la matière brute en Inde, en Thaïlande ou au Sri Lanka, et la taillent sur place ou dans leur atelier parisien. Nous préférons toutefois traiter avec des "électrons libres" qui s'approvisionnent directement à la mine et qui sont capables de proposer des pierres brutes de couleur rare à des prix intéressants. Mon père a une expertise dans l'achat de pierres, et je commence à me forger un savoir et un réseau dans ce domaine.

Une création réaffirmée en marque propre

En parallèle de cet effort de professionnalisation, l'atelier a voulu réaffirmer son identité de créateur. Ainsi a été lancée la marque Mathon Paris. L'exercice était délicat car, pour nombre de clients, notre nom évoquait la seule fabrication. Afin d'éviter toute confusion, la marque a misé sur une stratégie commerciale à l'export. De fait, nous n'entrons pas en concurrence frontale avec les bijoutiers de la place Vendôme et pouvions garder les clients pour lesquels nous travaillions à façon. Notre collection a d'abord connu un beau succès au Japon, puis a séduit en Corée, en Chine et aux Émirats. Nous sommes parvenus à gagner une reconnaissance sur certains marchés,