

# Le printemps du design français

par

■ **Jean-Baptiste Souletie** ■

Cofondateur de La Chance

■ **Jennifer Thiault** ■

Conseillère auprès de la directrice générale de la création artistique,  
ministère de la Culture

■ **Jean-Paul Bath** ■

Directeur général du VIA

## En bref

Ils s'appellent Moustache, Petite friture, TH Manufacture... Depuis une dizaine d'années, une nouvelle génération d'éditeurs français s'affirme dans l'univers du design, au travers de nombreux signes de consécration : entrée de leurs pièces au MoMA (*Museum of Modern Art*), obtention de Wallpaper Design Awards, accès aux rayons du Bon Marché, ou encore reconnaissance des talents qu'ils ont révélés. La Chance, fondée en 2012 par deux trentenaires, Jean-Baptiste Souletie et Louise Breguet, est l'une de ces nouvelles maisons qui ont la culture et l'agilité des start-up, affichent un positionnement pointu en termes de style et pensent d'emblée à l'échelle internationale. Cette dynamique émergente peut, en outre, compter sur une action conjointe des organisations professionnelles et des pouvoirs publics pour mettre en place une stratégie de filière qui puisse favoriser leur croissance.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

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

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> janvier 2018) :

Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Carewan • Caisse des dépôts et consignations • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Renault-Nissan Consulting • SNCF • UIMM • VINCI • Ylios

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

# ■ Exposé de Jean-Baptiste Souletie, Jennifer Thiault et Jean-Paul Bath

---

**Jean-Baptiste SOULETIE** : En 2012, en marge de l'incontournable Salon du meuble de Milan et sous le patronage inopiné du designer vedette Tom Dixon, La Chance présentait sa toute première collection et attirait tous les regards de la presse. Mon associée Louise Breguet et moi n'étions pourtant pas des enfants du sérail, si ce n'est que nous partagions une passion pour le design et le désir d'y construire une aventure. C'est peut-être par chance que, quelque mois plus tôt, Tom Dixon croisait notre chemin et nous offrait un espace d'exposition hors de nos moyens; par chance aussi qu'un grand nom comme Luca Nichetto acceptait de dessiner une table pour notre maison inconnue. Cette chance, peut-être l'avons-nous aussi provoquée par nos choix affirmés et notre minutieuse veille de talents. Et cette chance, nous la donnons en retour à de tout jeunes designers partageant nos affinités artistiques.

## Éditeur de design, le choix de l'interface

Si Louise Breguet et moi avons choisi l'activité d'éditeur de mobilier pour cultiver notre goût du design, c'est parce qu'elle conciliait deux atouts qui nous importaient tout autant : la possibilité de développer une vision esthétique tout en bâtissant une véritable entreprise.

D'autres modalités auraient été possibles. Le marché du mobilier recouvre, en effet, trois grands métiers. Les fabricants intégrés, tout d'abord, dessinent eux-mêmes leurs objets et les produisent dans leurs propres usines. La distribution se fait le plus souvent via un réseau de magasins exclusifs, en propre ou en franchise. Ce modèle, le plus traditionnel et capitalistique, est adopté par les principaux acteurs du secteur. Leurs clients achètent davantage une marque que la signature d'un créateur identifié. Ligne Roset recourt certes parfois à des grands noms plutôt qu'à ses designers internes, mais dans des proportions marginales et essentiellement à des fins de communication.

Les galeries, ensuite, collaborent avec des designers pour réaliser des pièces en très petites séries, cinq à dix exemplaires tout au plus, éligibles au statut juridique d'œuvre d'art. Ce marché, où un bureau peut valoir 50 000 euros, se rapproche de celui de l'art contemporain. Le salon Art Basel de Miami a d'ailleurs un pendant réservé au mobilier actuel et vintage, l'événement Design Miami.

Viennent enfin les éditeurs qui, tout comme les galeristes, externalisent la création et la fabrication de leurs meubles. Ils ne possèdent ni équipe de design attirée, ni moyens de production, ni canaux de distribution propres. Leurs contraintes économiques sont en revanche bien différentes de celles des galeries, puisqu'ils proposent des grandes séries.

Le rôle d'un éditeur de mobilier est comparable à celui d'un producteur de musique qui reçoit une maquette assez brouillonne, organise un enregistrement de qualité dans un studio et propose un album fini à une enseigne de distribution comme la Fnac. Certains éditeurs de meubles démarchent eux-mêmes des designers, comme le fait La Chance, quand d'autres préfèrent étudier les propositions qui leur sont soumises spontanément. L'éditeur assure ensuite la direction artistique du projet : il affine la conception de l'objet avec le designer au vu de caractéristiques techniques et de marché, identifie des fabricants, organise une production raisonnée respectant des critères d'esthétique et de prix. Il assure ensuite la promotion des produits et les vend à des architectes ou des distributeurs.

À la différence d'un producteur intégré comme Ligne Roset qui possède des usines et un réseau de distribution, le seul capital d'un éditeur est son panel de designers et son catalogue de modèles exclusifs.

## Un art de l'assemblage

Par définition, l'éditeur n'a pas d'équipe de création interne. Il met en valeur la signature de tiers. Son art est de constituer un catalogue cohérent d'objets imaginés par une pluralité de designers, en permettant à chacun d'exprimer sa vision créative tout en traduisant l'identité de la marque. Ainsi, les designers avec lesquels nous collaborons ont aussi des commandes d'autres maisons. Leur talent est de s'adapter à l'univers et aux contraintes de chacune, tout en affirmant leur personnalité. L'objet qu'ils créent pour un éditeur serait incongru pour un autre.

### *Une création sous contrainte fertile*

Plutôt que de travailler sur des projets préexistants qu'ils nous soumettent, nous avons pour habitude de solliciter les designers avec un brief détaillant trois composantes : la typologie de l'objet dont nous pensons que le marché a besoin ou envie, les contraintes techniques de production et enfin la direction artistique propre à la marque. Certains éditeurs se spécialisent dans un produit, les tables basses ou les luminaires par exemple. Nous préférons constituer un univers dans lequel un même esprit s'applique à différents types d'objets. Nous pouvons ainsi demander à un designer de travailler sur une table (parce que notre gamme manque d'un tel produit), ayant des dimensions précises (celles qui se vendent le mieux), composée de matériaux donnés et répondant à des contraintes techniques propres à nos fabricants. Nous devons définir un besoin précis à la croisée de la production, du marché et de notre personnalité. L'objet doit résoudre une équation compliquée : être totalement nouveau mais facile à adopter, exclusif mais à un prix de marché.

Le designer nous remet ensuite un dessin, proposition liminaire qui n'est en rien un produit fini. Sur cette base, nous menons un processus de cocréation, d'abord avec le designer pour affiner son idée, puis en incluant le fabricant qui réalisera la pièce. Le designer peut être réticent à transiger sur des éléments qui lui paraissent capitaux, mais qui doivent être corrigés pour entrer dans une équation économique viable. Nous transformons l'idée initiale de nombreuses manières, au vu des conditions de production, mais aussi d'aspects pouvant sembler secondaires au créateur : packaging, combinaison des produits au sein d'un carton pour éviter la casse lors du transport, dimensions de la palette de levage... Nous apportons en cela un réalisme de marché. Nos meubles sont en effet des objets du quotidien, non des pièces de galerie.

Ce développement peut demander jusqu'à un an. Surtout, et c'est tout l'intérêt de ce travail itératif, chaque nouvelle contrainte fait naître chez le designer une perspective différente de création. Il arrive que nous aboutissions à un produit parfait, mais à un prix intenable. Il faut alors faire un compromis, qui a des répercussions sur d'autres aspects – et nous voilà conduits dans une nouvelle direction. Plus le cadre est précis et contraignant, plus le designer conçoit des solutions imaginatives et inattendues, qualités que nous recherchons précisément. Le produit final est fidèle à l'idée initiale, mais s'en éloigne dans la formalisation.

L'une de nos chaises est par exemple issue d'un projet d'école déniché sur le blog d'un étudiant de l'Académie royale danoise de design. Sa silhouette est conforme au dessin d'origine, mais sa conception, sa géométrie, sa fabrication et ses matériaux sont bien différents. Les contraintes d'ergonomie et de production en série nous ont obligés à revoir la courbure du dossier, creusé dans un bloc de marbre par une machine à commande numérique cinq axes. Plus l'angle était important, plus le bloc devait être grand. En respectant le tracé original, nous doublions le prix de la chaise. Ce type de détail n'apparaît que dans cette phase d'affinage. C'est là que l'éditeur apporte son savoir-faire. Après six ans d'existence, nous sommes capables d'identifier ces contraintes plus en amont. Par le passé, nous avons pu nous lancer dans des développements pour le moins ambitieux – si ce n'est suicidaires.

Le panel de designers que nous constituons détermine en grande partie l'identité de La Chance. Ils proviennent d'horizons très variés. Certains sont des pointures à la carrière établie, comme Noé Duchaufour-Lawrance ou Luca Nichetto, d'autres de parfaits inconnus. Nous tenons à ce principe, qui explique d'ailleurs notre dénomination : nous donnons une chance à des designers en herbe d'accoler leur signature à de grands noms, après avoir eu la chance que ceux-ci croient en nous à nos débuts.

Notre fourchette de prix correspond à du haut de gamme, mais elle est justifiée par notre travail de développement et les matériaux que nous employons. Elle reste inférieure à celle des grands fabricants très intégrés. À titre d'exemple, notre table Salute dessinée par la star du design allemand Sebastian Herkner, colonne de marbre sur laquelle repose un plateau de métal décentré, coûte entre 1 200 et 2 500 euros selon les déclinaisons de matériaux. En comparaison, Knoll propose une pièce demandant la même quantité de marbre et le même type de travail à quelque 4 300 euros. Ses volumes et ses prix de production sont pourtant sans commune mesure avec les nôtres.



Table Salute de Sebastian Herkner

### *Une production sous haute collaboration*

Pour constituer notre réseau de fabricants, nous sommes allés à la rencontre de savoir-faire partout en Europe. Ayant besoin de souffler du verre, nous avons d'abord prospecté à Murano, mais les coûts y étaient élevés, et cette industrie n'était pas des plus dynamiques et innovantes. Nous avons finalement trouvé un partenaire en Bohême, comme la plupart des éditeurs. Pour le bois, nous travaillons avec des fabricants italiens de la "vallée de la chaise", près de la frontière slovène, région qui concentre la chaîne de fabrication d'un siège : structures, rembourrage, emballages, certification... Nous avons en Lituanie un extraordinaire partenaire, une menuiserie familiale spécialisée dans les escaliers et les têtes de balustrades sculptées, pièces assez précises et techniques. Le jeune fils, qui souhaitait se diversifier, s'était lancé dans des aménagements d'hôtels à l'étranger. Nous l'avons rencontré un peu par hasard, et avons initié avec lui une relation collaborative et enthousiaste. La première fois qu'il a présenté à ses ouvriers nos tabourets, très sculpturaux et déroutants, ils n'ont pas compris de quoi il s'agissait. Aujourd'hui, ils sont attachés à ces pièces qui sont, davantage que des objets, des sculptures du quotidien. Le Portugal est notre troisième pôle de fabrication, pour les pièces tapissées et en marbre.

Vu la petite taille de notre structure – six personnes – et le temps que nous allouons au développement d'un produit, au gré de nombreux allers-retours, nous ne pouvons travailler qu'avec des fabricants passionnés, ayant une appétence pour le design et un désir de renouveau. Ce serait impossible avec un producteur qui aurait seulement des motivations économiques ou instaurerait un rapport de force.

### *Une distribution sous influence*

Nos meubles ont un aspect déroutant assumé. Notre nom dénote ce caractère : nos pièces colorées, éclatantes et sculpturales, sont l'élément inattendu d'un intérieur, le « *chance factor* » qui lui apporte vie et modernité. Pour porter ces objets sortant de l'ordinaire, nous avons besoin d'ambassadeurs, architectes ou décorateurs d'intérieur. Familiers du monde du design, ils connaissent nos références esthétiques et sont à même de les expliquer à leurs clients, pour dépasser leur appréhension première et créer un attachement aux pièces.

Notre distribution passe ainsi presque exclusivement par des prescripteurs. Nous réalisons près de 70 % de notre chiffre d'affaires dans des magasins spécialisés essentiellement fréquentés par des professionnels, 10 % à peine

auprès du grand public, et le reste via des architectes. Les ventes à l'étranger représentent 74 % de notre chiffre d'affaires (plus de 50 % en dehors de l'Europe). Nous bénéficions de marchés particulièrement dynamiques en Asie du Sud-Est, aux Émirats arabes unis ainsi qu'en Australie, où un partenaire passionné porte haut et fort notre marque. La clientèle américaine est plus difficile à aborder, car elle juge nos temps de livraison trop élevés. La France gagne en importance dans nos ventes, mais est plus longue à "évangéliser". Bien qu'elle soit un marché mature, avec des marques très installées, le public y a une culture du mobilier moins affirmée qu'en Italie ou dans les pays nordiques. Les Français connaissent les créateurs de mode, mais guère les designers. De plus, ils ont moins l'habitude que les Anglo-saxons de faire appel à des architectes d'intérieur ou des décorateurs.

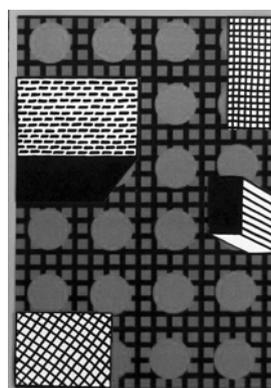
## Ancrage et modernité d'un certain design français

Nous proposons un mobilier référencé, puisant dans deux inspirations majeures : l'Art déco et le mouvement Memphis des années 1980. Notre approche théâtrale dénote une lignée française, loin de l'épure asiatique, du flamboyant italien, du conceptuel hollandais ou de l'industriel anglais. Notre ancrage national est donc affirmé et revendiqué, d'où, encore, notre nom. *Chance* renvoie, y compris en anglais, à une force positive et incontrôlable qui nous sied, quand l'article la ajoute une tonalité française. Notre site internet [www.lachance.paris](http://www.lachance.paris) raconte déjà une partie de notre histoire à un public étranger que, d'emblée, nous espérons convaincre.

Nos pièces sculpturales affirment leur présence par divers ressorts esthétiques : combinaison de matériaux, accumulation, juxtaposition, association d'éléments fins et massifs, structures jamais cachées mais utilisées comme des éléments ornementaux... Bien qu'ils soient assez complexes, nos objets sont immédiatement appréhendables. Ils ne cachent aucun concept – une technique d'assemblage pointue qui serait imperceptible, par exemple. La pièce explique d'elle-même ce qu'elle a de particulier. Ce sont autant de traits caractéristiques de l'Art déco français, tout particulièrement du travail de Jacques-Émile Ruhlmann, dans lequel Louise Breguet et moi voyons un âge d'or du design. Outre son esthétique, nous nous reconnaissons dans les valeurs collaboratives et ouvertes de ce mouvement. C'est en effet dans les années 1920 qu'a émergé la figure du designer, qui concevait l'objet mais confiait sa réalisation à un tiers. Jusque-là, le facteur d'une pièce était son dessinateur. Étant épaulés dans la fabrication, les designers ont pu s'ouvrir de multiples formes d'expression. Jacques-Émile Ruhlmann a ainsi présenté au Salon des Arts Décoratifs de 1926 une "maison parfaite" mobilisant une myriade de savoir-faire et de spécialistes : papier, sculpture, laques de Jean Dunand inspirées d'Asie... Cette ouverture et cet esprit collaboratif sont proches de notre logique d'éditeur.

Comme l'Art déco, le mouvement Memphis, autre référence de La Chance, joue sur l'accumulation et la juxtaposition pour produire des pièces sculpturales, avec des matériaux différents : à la coquille d'œuf et l'écaille de tortue, il substitue du mélaminé aux couleurs "pétantes".

Pour illustrer ces deux parentés et ainsi expliquer, légitimer et asseoir notre marque, nous avons édité deux pièces de Jacques-Émile Ruhlmann, un papier-peint et un miroir dont la modernité reste époustouflante, et confié la création de tapis à l'un des membres fondateurs du Memphis, Nathalie du Pasquier.



Le papier peint et le miroir Lalou de Jacques-Émile Ruhlmann ■ le tapis Tapigri de Nathalie du Pasquier

Souvent, les éditeurs de mobilier revendiquent à la fois une créativité et un ancrage. L'espagnol BD Barcelona Design, très novateur, propose des objets manifestes de la création contemporaine tout en éditant des pièces d'Antoni Gaudi et de Salvador Dali. ClassiCon sollicite des designers pointus, mais produit aussi le mobilier d'Eileen Gray de l'entre-deux-guerres, dans lequel on retrouve la rigueur qui fait la personnalité de cet éditeur allemand.

## Comment soutenir l'essor du design ?

Comment une architecte et un financier en sont-ils venus à créer une société d'édition de mobilier ? Louise Breguet a commencé sa carrière d'architecte en travaillant pour les magasins de luxe de l'aéroport de Pékin, puis a conçu des maisons en Espagne, sur la Côte d'Azur ou encore en Haïti. Elle désire passer à une plus petite échelle, entrer dans le détail d'objets auxquels puisse être imprimée une forte personnalité.

Pour ma part, diplômé d'une école de commerce, j'ai débuté dans la banque, en trouvant cependant le temps de redessiner les futurs bureaux et de renouveler le mobilier du courtier qui m'employait à Londres, ou de refaire la charte graphique du fonds d'investissement que j'ai plus tard rejoint. J'ai ensuite espéré trouver un terrain d'expression plus créatif à la direction de la stratégie du groupe PPR (Pinault-Printemps-Redoute), mais c'était un univers plus administratif que créatif. Lorsque j'ai rencontré Louise, nous avions respectivement 26 et 27 ans. Nous avons longtemps réfléchi à la forme que prendrait notre collaboration. Dessinerions-nous nos meubles ? Aurions-nous une galerie ou produirions-nous en masse ? Le métier d'éditeur nous a paru un bon compromis entre nos aspirations : un véritable business avec une production en série – Louise rêve d'avoir une usine –, une démarche commerciale poussée et des perspectives à l'international.

Nous avons réalisé notre première collection grâce à une petite levée de fonds auprès de nos proches. Toutefois, le lancement et le développement de la marque n'ont été possibles que parce que nous avons trouvé des partenaires – designers, fabricants, distributeurs – extrêmement motivés, désireux de défendre un projet créatif qu'ils trouvaient intéressant et porteur. Aujourd'hui, nous ne sommes pas en capacité de répondre à toutes les commandes. Il nous manque les moyens financiers de franchir une étape de notre croissance.

**Jennifer THIAULT :** Le ministère de la Culture a lancé en 2015 une réflexion sur l'opportunité d'inclure le design aux activités soutenues par l'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC). Cet établissement avait été créé en 1983 par les ministères de l'Industrie et de la Culture pour remédier à un trop faible accès au crédit des petites entreprises du secteur culturel (producteurs, éditeurs, diffuseurs...). Une telle situation risquait de déstabiliser l'écosystème et de réduire les chances des créateurs d'émerger et de se développer. L'IFCIC est détenu à 51 % par des banques françaises et à 49 % par l'État et Bpifrance. Il octroie des avances remboursables ou des garanties bancaires à des TPE-PME culturelles récemment créées. Il compte à ce jour des fonds destinés au cinéma, au jeu vidéo, à la librairie, à la musique, aux galeries d'art et à la mode. Était-il pertinent d'étendre son champ d'action au design ? Si oui, à quel maillon de la chaîne de valeur de ce secteur serait-il le plus opportun de proposer un service d'avance ou de garantie bancaire ? Après avoir consulté des représentants de la profession, dont le VIA (Valorisation de l'innovation dans l'ameublement), il nous a semblé judicieux de viser les éditeurs de design. Ce sont eux, en effet, et non les designers, qui ont les plus importants besoins de trésorerie. Ils sont en outre un tremplin pour le rayonnement de jeunes designers et de marques français, dans l'Hexagone et à l'international. Ils exercent un effet de levier particulièrement intéressant sur la création française.

À la suite de ces premières consultations, nous avons lancé une enquête auprès d'une soixantaine de petites maisons d'édition de mobilier françaises, récentes et dynamiques. Ce sont plus souvent de très petites structures (moins de dix salariés) dont les chiffres d'affaires dépassent rarement 500 000 euros. La plupart se sont lancées grâce à des prêts familiaux et amicaux. La moitié a eu recours à des financements bancaires, mais la plupart n'ont eu accès ni au crédit d'impôt ni à Bpifrance, pas plus qu'au *crowdfunding* ou aux *business angels*. Nombre d'entre elles, enfin, peinent à franchir un cap dans leur développement. Nous y voyons autant de raisons de leur octroyer l'aide de l'IFCIC. Nous espérons que le dispositif sera prêt avant la fin de l'année 2017. Le ministère de la Culture a levé 700 000 euros à cet effet.

**Jean-Paul BATH** : Le marché français de l'ameublement représente 12 milliards d'euros. La soixantaine d'éditeurs de mobilier en constitue une faible part, avec un chiffre d'affaires moyen de 500 000 euros, 8 millions d'euros pour le plus important. Ces valeurs sont sans comparaison avec les éditeurs des pays nordiques ou anglo-saxons : Tom Dixon affiche quelque 30 millions d'euros de chiffre d'affaires, Gubi, 26 millions, et Carl Hansen, 70 millions.

La définition même de l'éditeur est ambiguë. En Italie, toute maison fabriquant des meubles de façon assez conséquente s'arroge ce titre. Dans une même logique, nous pourrions considérer Ligne Roset et Cinna comme des éditeurs : ils recourent à des designers pour créer des meubles. On trouve en France des designers qui s'autoéditent en fabriquant leurs propres pièces, et à l'inverse des fabricants (des menuiseries notamment) qui se lancent dans le design et deviennent ainsi éditeurs. Il existe aussi de purs éditeurs, qui externalisent le design et la production. Nous ciblons aujourd'hui les petites structures qui impulsent un renouveau dans l'ameublement français en prenant comme point d'entrée le travail des designers plutôt que la fabrication. Citons par exemple Petite Friture – dont la suspension Vertigo de Constance Guisset est un best-seller –, Bibelo, Hårto, Le point D, Drugeot Labo (lancé par deux frères ayant repris une menuiserie familiale et fait appel à des designers), Moustache, jadónde?... Chacun a sa touche, la volonté de créer un univers particulier et le souci de fonder une marque. Ces éditeurs représentent un atout formidable dont notre industrie, traditionnellement éloignée du grand public, devrait tirer parti pour œuvrer au rayonnement du design et de la création français à l'international.

## Débat



### Derrière les artistes, des gestionnaires

**Un intervenant** : *Dans le développement de votre entreprise, les aspects de gestion vous mobilisent-ils autant que les questions liées au design ?*

**Jean-Baptiste Souletie** : Si nous avons choisi d'être éditeurs, c'est notamment parce que nous tenions à créer une entreprise et à la faire grandir. Nous nous sommes d'emblée attachés à formaliser notre structure et à engager une réflexion financière sur son développement. Tous les ans, nous lançons des chantiers d'amélioration, comme récemment l'implantation d'un nouvel ERP allant du premier contact avec le client jusqu'à la comptabilité, capable de fournir des indicateurs de performance, y compris sur le service après-vente ou le coût de transport de chaque produit.

De même, nous avons recomposé l'équipe afin qu'elle ne soit plus une addition de fonctions mais un véritable collectif, animé par une même envie. Après quelques départs, nous avons accueilli en 2017 une commerciale qui incarne la marque avec ferveur, ainsi qu'une designer-graphiste. La première avait monté une marque de coussins fabriqués en Inde et la seconde partage son temps entre La Chance et la scierie de son père, pour laquelle elle a conçu une collection d'éléments à assembler commercialisés chez Leroy Merlin. L'un de nos collaborateurs, ingénieur de formation, se charge de la mise en production des pièces et de l'interface entre les designers et les fabricants. Un quatrième assure la logistique, l'organisation de la production et la gestion des stocks. Il s'occupait auparavant de la fabrication des pièces d'une artiste. Diplômé d'une école de mode, il conçoit en parallèle des robes de mariées.

Nous travaillons de façon éminemment collégiale. C'est ensemble que nous discutons des propositions des designers et du choix des matériaux. Chacun contribue au processus créatif, apporte ses idées, mais commence aussi à mener ses propres projets. Louise et moi leur déléguons progressivement davantage de tâches, en matière commerciale notamment, afin de nous concentrer sur le développement de la marque.

**Int. :** *Les caractéristiques de votre positionnement initial – l’absence de distribution et de production en propre, l’externalisation du design – relèvent-elles d’une volonté délibérée ou de choix par défaut? Si vous en aviez les moyens, les remettriez-vous en cause?*

**J.-B. S. :** Nous pourrions remettre en cause l’externalisation de la fabrication. Lorsqu’une gamme compte un best-seller représentant des volumes importants et réguliers, il est plus profitable d’intégrer une partie de la production, et ainsi d’accroître ses marges. À terme, il serait opportun de nous doter d’un lieu où nous puissions présenter notre collection complète, ce que nous ne faisons pour le moment que deux ou trois fois par an, lors de salons. Nous avons plutôt besoin d’un vaisseau amiral que d’un réseau de distribution en propre. Une première étape sera notre espace de vente de 120 mètres carrés à Dubaï.

**Int. :** *Envisagez-vous de lancer d’autres activités que le mobilier, comme l’aménagement intérieur?*

**J.-B. S. :** Nous faisons déjà de l’aménagement, sans avoir le temps de nous y consacrer à plein. Nous avons également assuré la direction artistique pour des projets de restaurants, mais nous aimerions aller plus loin et pourquoi pas réaliser un projet d’hôtel. À l’instar des éditeurs Tom Dixon ou Marcel Wanders, fondateur de Moooi, nous aimerions investir un lieu pour y décliner tout notre univers : luminaires, mobilier, papier peint, tapis, textile...

## Le plafond de verre des petits éditeurs

**Int. :** *Dans quel domaine le soutien des pouvoirs publics vous serait-il le plus utile?*

**J.-B. S. :** Ces dernières années, notre chiffre d’affaires a crû de 50 % à 100 %. Après deux levées de fonds parmi notre cercle de proches, nous devons composer avec une trésorerie extrêmement tendue. Notre niveau de stock est cinq à six fois inférieur aux standards du secteur. Notre chiffre d’affaires de fin 2017 est en recul, en raison du report de huit mois d’une très importante commande des Émirats. En découle un besoin en trésorerie qui nous oblige à payer nos fabricants avec retard et à allonger les délais de livraison. Nous ne pouvons pas nous permettre d’avoir des stocks de produits semi-finis (des structures de canapés personnalisables, par exemple), ce qui est pénalisant au regard des délais. Si un hôtel me demande cinquante pièces à une échéance relativement brève, je ne peux pas y répondre : je ne pourrai pas en financer la production et mes délais de production seront trop longs, d’autant que je manque de pièces intermédiaires. Si nous avions eu davantage de moyens, nous aurions pu accélérer plus tôt notre développement.

Le métier d’éditeur de design n’attire pas les banques, du fait de l’absence de collatéral. Il en irait autrement si La Chance possédait une usine. Quant aux sociétés de capital-risque, notre chiffre d’affaires, approchant un million d’euros, est trop faible pour les intéresser. Paradoxalement, je dois refuser de nombreuses commandes, dont des projets à 200 000 euros : c’est la preuve que La Chance pourrait facilement doubler son chiffre d’affaires. Des *business angels* nous ont accompagnés, mais pour des petits tickets et, jusqu’à présent, Bpifrance peinait à financer des projets d’innovation non technologiques. Sa position évolue toutefois.

Dans notre univers, les coûts fixes (salons, équipe commerciale et show-rooms) sont très difficiles à absorber pour un petit acteur, mais deviennent presque un détail passé un certain niveau. Les sociétés d’édition qui réalisent un chiffre d’affaires de 10 millions d’euros affichent une marge d’EBITDA (Bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement) considérable, supérieure à 20 %. Leurs marges de résultat net sont également très élevées, sachant qu’elles supportent les mêmes coûts que les entreprises comme La Chance qui génèrent 1 million d’euros de chiffre d’affaires.

Aujourd’hui, nous devons changer d’échelle. Nous aurions besoin de financer plusieurs centaines de milliers d’euros de stock. Voilà en quoi l’aide des pouvoirs publics peut être déterminante. Il est difficile de trouver un financeur qui comprenne que l’édition de design est un business lent, pouvant demander cinq ans d’investissement, mais où un best-seller se vend pendant quinze ans.

**Int. :** *Comment expliquer le regain d’intérêt du ministère de la Culture pour le design?*

**Jennifer Thiault** : L'intérêt du ministère de la Culture pour le design est ancien. Au début des années 1980, il a manifesté une volonté forte de soutenir ce secteur, en coopération avec le ministère de l'Industrie. Le design était assimilé à l'époque à la création industrielle. Ceci a donné naissance à l'École nationale supérieure de création industrielle, à l'Agence pour la promotion de la création industrielle, entre autres dispositifs.

En 2013, le rapport d'Alain Cadix « Pour une politique nationale du design », préconisant le développement de la culture du design en France ou encore une meilleure connaissance du métier de designer par le tissu industriel, a relancé la volonté du ministère de travailler sur ce secteur. Nous avons lancé diverses opérations en conséquence : valorisation des collections publiques de design de CNAP (Centre national des arts plastiques), des Arts Décoratifs, de Sèvres, du Mobilier national, du Centre Pompidou, de Saint-Étienne; réflexions sur l'enseignement supérieur; diffusion de bonnes pratiques; actions de professionnalisation des designers avec la Direction générale des entreprises... La création d'un fonds de soutien au design à l'IFCIC découle de ce travail.

## S'inviter dans un marché

**Int.** : *Vous qui venez d'ailleurs, comment vous êtes-vous fait accepter dans le monde du design? Comment y avez-vous conquis une légitimité?*

**J.-B. S.** : Lorsque j'étais chez PPR, groupe qui gère de nombreuses marques de mode, les créateurs me voyaient, en tant que financier, comme un repoussoir. Il en va autrement dans le design. Les designers avec lesquels nous travaillons savent que leurs idées sont irréalisables sans moyens ni compromis techniques. Ils ne me considèrent pas comme celui qui dénaturera leur projet, mais qui le rendra possible.

Je n'ai certes pas fait d'études de design, mais j'en suis un passionné depuis toujours. Je parle donc la même langue que les designers. Tout est ensuite affaire de rencontres et de reconnaissance mutuelle. Prenons l'illustre Luca Nichetto, qui mène des projets partout dans le monde pour les plus grands. Je l'ai abordé alors qu'il donnait une conférence au salon Maison&Objet, lui ai glissé ma carte puis envoyé un email présentant La Chance : nos inspirations, nos projets et nos valeurs, les designers inconnus qui avaient décidé de nous rejoindre. Notre message lui a parlé. Si bien qu'en 2012, année de notre lancement, Luca Nichetto sortait trois pièces pour de très prestigieuses maisons (Cassina, Established & Sons, De Padova)... et un objet pour La Chance.

Nous avons produit la toute première pièce de mobilier du collectif Note Design Studio, devenu une véritable star du design nordique contemporain. Nous l'avions repéré grâce à l'exposition Marginal Notes où il avait donné forme, en trois dimensions, à des dessins griffonnés dans des marges de cahiers. Quand les membres de ce qui était alors un bureau de création graphique nous ont vus leur commander un tabouret, ils nous ont pris pour des fous. L'aventure a pourtant donné naissance à l'un de nos best-sellers, l'assise Bolt, quatre rondins assemblés par un anneau de cuivre. L'année suivante, ce meuble recevait le Wallpaper Design Award du meilleur tabouret. C'est un des produits avec lesquels nous avons approché Luca Nichetto.

Parmi nos soutiens, citons aussi le journaliste Cédric Morisset, promoteur actif de l'esprit du design français, qui organisait chaque année à Milan une exposition valorisant la création nationale. Nous avançons ainsi grâce à des rencontres avec des personnes à qui notre projet parle et qui ont envie d'en faire partie.



l'assise Bolt du collectif Note Design Studio

**Int. :** *Les écrivains entretiennent un rapport exclusif avec leur éditeur, tout comme les musiciens avec leur producteur. Les séparations sont parfois dramatiques. Quelle est la nature de vos relations avec les designers? Viennent-ils faire un “coup” chez La Chance?*

**J.-B. S. :** Nous ne travaillons pas avec des designers avec lesquels la relation s’annonce conflictuelle. Cela nuirait à la dimension collaborative de la phase de développement. Nous passons avec le designer un contrat de licence d’édition exclusive pour une pièce donnée. Il ne peut pas réaliser un objet trop proche ou sur un concept similaire pour un autre éditeur. Si nous arrêtons la production de la pièce sous licence, le designer récupère les droits.

Le fait qu’un designer collabore avec différentes marques n’a rien de problématique. Au contraire, son talent est de s’imprégner de la personnalité d’une marque et d’en tirer la quintessence, tout en exprimant sa propre singularité.

**Int. :** *La force qui vous permet de résister dans cet univers tient-elle plutôt à votre capacité à approcher les bons talents, à la vision forte que vous portez ou à la qualité de votre travail de développement avec les fabricants?*

**J.-B. S. :** La mise en production n’est pas notre véritable atout. En effet, nos produits ne sont pas extrêmement avancés d’un point de vue technique, même s’ils demandent un travail de recherche et développement.

Nous avons en revanche eu une approche payante dans la sélection des designers, en n’hésitant pas à solliciter des talents à peine sortis de l’école. C’est le fruit d’une veille méthodique.

Restent les prescripteurs. Nous avons fait le choix audacieux d’une personnalité marquée, inévitablement plus longue à établir qu’un style dans l’air du temps et interchangeable. Si nous avions opté pour la norme, il nous aurait été plus facile d’entrer sur le marché... mais aussi d’en sortir. Les deux premières années, les architectes nous ont observés. La troisième, ils nous ont envisagés. La quatrième, ils ont sauté le pas. Or, leurs projets peuvent mettre deux ans à se concrétiser. Ce n’est qu’aujourd’hui, après cinq ans d’existence, que nous commençons à voir croître les volumes. Du reste, le marché se déplace dans notre direction. Nous avons toujours misé sur les couleurs et les associations de matériaux, à une époque où ce n’était pas dans les habitudes. Aujourd’hui, tout le monde s’y met. Notre vision était longue à imposer, mais différenciante à long terme. Aujourd’hui, nos implantations dans les magasins sont aussi spacieuses que celles de Tom Dixon ou BD Barcelona Design, alors que notre chiffre d’affaires est dix à quinze fois moindre.

**Int. :** *Les enseignes comme Ikea, Habitat ou Conran peuvent-elles être une étape, pour le grand public, vers un design plus exigeant?*

**J.-B. S. :** Ikea a presque une approche d’éditeur – avec certes une logique moins créative – puisqu’elle n’est plus propriétaire de nombre d’usines qui fabriquent ses produits. Elle pioche des savoir-faire ici et là. Bien qu’elle soit positionnée sur un marché de masse, elle a besoin de créativité. Elle lance ainsi des collaborations avec Tom Dixon ou la marque Hay. Les passerelles avec le design sont bel et bien là. Avant de monter sa marque, Tom Dixon était d’ailleurs directeur du design d’Habitat. Il travaillait avec Stéphane Arriubergé, qui a ensuite créé l’éditeur français Moustache.

De même que le rayonnement de la haute couture, avec une poignée de clients, fait vendre le prêt-à-porter, l’édition de design permet de faire exister des marchés plus accessibles. Les pièces d’éditeurs nordiques qui sont omniprésentes actuellement – pas un bar n’ouvre sans une chaise Gubi, de même que les luminaires Tom Dixon étaient de règle il y a cinq ans – sont déclinées chez les fabricants grand public.

Nous sommes donc en quelque sorte la haute couture du mobilier. Plus nous défendrons notre design à l’étranger, plus le grand public sera attiré par des pièces, même de gamme inférieure, traduisant une identité française. À l’étranger, nous présentons d’ailleurs La Chance comme nous le ferions d’une marque de mode française, et bénéficions de l’aura correspondante. Les mêmes clients chinois qui fréquentent les magasins Chanel achètent des objets édités par Cassina ou La Chance. La renommée de la France est un réel atout pour l’essor de son design.

## ■ Présentation de l'orateur ■

**Jean-Baptiste Souletie** : cofondateur de la maison d'édition de mobilier La Chance avec Louise Breguet; il a étudié en Inde, travaillé dans une banque d'affaire à Londres (où il a finalement dessiné les nouveaux bureaux), puis dans un fonds d'investissement (où il a finalement redessiné la charte graphique) et à la direction stratégique d'un groupe de luxe à Paris ; il revient à ses premières amours, l'architecture et le mobilier, avec la fondation de La Chance en 2012.

■ [www.lachance.paris](http://www.lachance.paris)

**Jennifer Thiault** : normalienne et diplômée d'HEC; conseillère auprès de la directrice générale de la création artistique (DGCA) au ministère de la Culture; elle a notamment été chargée de mission pour le design et la mode à la DGCA de 2013 à 2016.

**Jean-Paul Bath** : ingénieur, diplômé de l'École spéciale des travaux publics et titulaire d'un MBA de l'Insead; il a collaboré avec de grands groupes internationaux (Amrep Group, Air Products, Raychem) avant de devenir administrateur de la direction de la communication au Centre Pompidou, puis directeur commercial et éditorial de la Cité des sciences et de l'industrie; en 2001 il fonde et dirige l'entreprise d'événementiel Art Actuel communication; en 2015, il est nommé directeur général du VIA (Valorisation de l'innovation dans l'ameublement).

---

Diffusion janvier 2018

---