

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire Création

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

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
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
Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
France Telecom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie, direction générale des Entreprises
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juillet 2009)

CHRISTOFLE : LA RENAISSANCE PAR LA CRÉATION

par

Brigitte FITOUSSI
Directrice artistique, Christofle

Séance du 12 mai 2009
Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

Brève

Comment réveiller une maison prestigieuse mais qui risquait de s'endormir sur ses lauriers ? C'est le défi que s'est lancé Christofle depuis quelques années. La maison a fait le pari qu'en confiant ses créations à des designers et artistes contemporains, même éloignés de son univers, elle pourrait redevenir désirable et retrouver une place dans son époque. Ce n'est pas renier le patrimoine ; c'est au contraire renouer avec une certaine tradition pionnière de Christofle. La marque peut se bâtir une image originale entre tradition et modernité, en jouant de ses codes avec humour et en renouvelant sa vision de l'élégance. Mais faire appel à des créateurs n'est pas sans difficulté : comment éviter qu'ils ne vampirisent la marque ? Comment leur faire intégrer les contraintes de production ? Quelle audace se permettre sans déstabiliser les clients traditionnels ?

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

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

Ont participé : M. Agogué (CRG de l'École polytechnique), L. Amar (CRG de l'École polytechnique), C. Aubry, J.-Y. Barbier (CRG de l'École polytechnique / ESSCA), J.-C. Berlot (Portance), V. Bobo (Mona Lisa), P. Chalain (EPM), S. Daunais (CRG de l'École polytechnique), M. Desserieres (Secrétariat d'État Région capitale), G. Ferré (M&I Consulting Group), M. Gay, T. Hernandez (3R), A. Losson (ICW), H. Kassimatis (Institut Français de la Mode), F. Kletz (CGS de l'École des mines de Paris), G. Nainville (CRG de l'École polytechnique), I. Papaligouras (L-Consulting), T. Paris (HEC / CRG de l'École polytechnique), G. Postel-Vinay (MinEIE - DGCIS), I. Proust (Bernard Loiseau), D. Randet (Vuitton), E. Rigaud (CRG de l'École polytechnique), M. Rival (CNAM Paris), C. Roche (Orange Labs), F. Rouet (Ministère de la culture), F. Sackrider (Institut Français de la Mode), P. Souty (Philippe Souty Consultant) C. Olaru (PSA Peugeot Citroën), C. Riveline (École des mines de Paris).

EXPOSÉ de Brigitte FITOUSSI

“La renaissance par la création”, cette accroche peut paraître déplacée dans le contexte actuel de crise, car d’autres paramètres purement économiques prévalent aujourd’hui. J’évoquerai donc le travail que je mène depuis quatre ans en tant que directrice artistique de Christofle, tout en gardant à l’esprit que l’heure est à l’humilité.

Christofle, entre patrimoine et tendance

Fournisseur en son temps de Napoléon III et aujourd’hui de l’Élysée, des ministères et des ambassades de France dans le monde entier, créateur de célèbres services pour le paquebot Normandie ou pour l’hôtel Ritz, Christofle est ancré dans le patrimoine français et jouit d’un rayonnement international. C’est en 1830 que Charles Christofle, alors apprenti chez son beau-frère bijoutier, reprend à son compte l’affaire familiale et dépose son poinçon de maître pour fabriquer des bijoux en or. Très tôt, il vise un développement mondial. En 1842, il acquiert des brevets lui permettant de pratiquer la dorure et l’argenture par électrolyse à l’échelle industrielle. Il dépose son poinçon d’orfèvre en 1845 et commence à produire des objets en métal argenté, qui devient la spécialité de la maison. Aujourd’hui, les couverts (en métal argenté, argent massif ou acier) constituent plus de la moitié de l’activité de Christofle, suivis de l’orfèvrerie, des objets de décoration et de la naissance, ainsi que des bijoux. L’offre de bijoux modernes haut de gamme en argent massif, que propose Christofle depuis 2005, trouve sa légitimité dans les racines historiques de la maison, même s’il est parfois complexe de faire cohabiter ce domaine avec celui, plus connu, des arts de la table.

Certains peuvent avoir de Christofle l’image d’une maison un peu vieillotte, qui se contenterait de fournir les traditionnelles listes de mariage. Pourtant, Christofle s’est toujours associé à la création contemporaine et à des artistes célèbres comme Man Ray, Jean Cocteau, Gio Ponti, ou aujourd’hui Andrée Putman, Richard Hutten, Ora-Ïto et bien d’autres. La maison a été portée par un esprit pionnier, précurseur de styles et de techniques. C’est cet esprit que je m’attache à raviver.

Production industrielle et savoir-faire artisanal

Produit emblématique de la maison, le métal argenté est constitué d’un matériau (maillechort, laiton, cuivre et acier principalement) recouvert d’une couche d’argent par électrolyse. Se présentant sous formes de feuilles, de fils, de tubes ou de profilés, il est mis en forme par pressage et repoussage. Certains détails comme les graines, les boutons ou les anses sur l’orfèvrerie peuvent être fondus et soudés. Christofle produit également des pièces en argent massif (issu de grandes feuilles), alliage d’argent pur et de cuivre (en donnant plus de dureté au métal, le cuivre permet de le travailler). La production est industrielle pour les couverts et la table, artisanale pour les pièces exceptionnelles. L’activité de haute orfèvrerie, assurée par nos maîtres-orfèvres (dont plusieurs ont le titre de Meilleurs ouvriers de France) permet à Christofle de rééditer des pièces de prestige, de répondre à des commandes exceptionnelles et de créer des objets d’artistes et de designers contemporains. L’ensemble de la production industrielle et artisanale est regroupé sur le site de Yainville en Normandie.

Comparé aux autres métaux, l’argent à une couleur spécifique, moins grise, il présente l’avantage de la brillance et de la blancheur. Il peut être conservé de génération en génération. Toutefois, il s’oxyde et demande de l’entretien, se raye et peut casser lors du procédé industriel.

Christofle en quelques chiffres

Christofle emploie 611 salariés et compte deux importantes filiales commerciales aux États-Unis et au Japon. L’entreprise a réalisé 82,2 millions d’euros de chiffre d’affaires en 2008. Internationale depuis sa création, la marque se déploie aujourd’hui dans plus de 900 points de vente dans le monde, dont 23 boutiques en propre.

Longtemps familiale, l'entreprise a été reprise en 2004 par des actionnaires, qui présentent la particularité d'être très attachés à la marque. Plusieurs changements de direction sont survenus en 2005 et 2006. Aujourd'hui, Christofle est détenu majoritairement par trois actionnaires de référence : le groupe Chalhoub, Rolaco et la banque Lombard Odier. S'y ajoutent trois actionnaires historiques et familiaux, minoritaires : la famille Bouilhet-Christofle, la famille Borletti et Hermès International.

Porter un regard neuf sur une marque historique

J'ai rejoint Christofle en 2005 après un parcours assez atypique. J'ai une formation d'architecte (DPLG), c'est d'ailleurs le premier métier que j'ai exercé. Grâce à une bourse du ministère des Affaires Étrangères, je suis partie en Italie dans les années 1980 pour réaliser une étude sur le design. À l'époque, Milan, surnommée capitale du design, accueillait des designers assez radicaux, qui remettaient en cause le "beau design standardisé" au profit d'objets créatifs et affectifs, voire iconoclastes. Des personnalités comme Ettore Sottsass m'ont fascinée par leur sens de l'humour, de la couleur, de l'événement et de la communication. J'ai suivi des cours au Politecnico de Milan avec un designer pour lequel j'avais aussi une grande admiration, Achille Castiglioni, et un critique d'art spécialisé dans l'*Arte Povera*, Germano Celant. J'ai alors créé une rubrique de design dans la revue *L'Architecture d'aujourd'hui*, ce qui m'a permis d'entrer dans les studios milanais, de rencontrer les créateurs architectes, artistes et designers les plus connus, de découvrir à quel point les Italiens savaient exprimer leur époque à travers les objets, les meubles et l'architecture d'intérieur ; à quel point ils étaient inventifs. J'ai écrit un certain nombre d'articles et d'ouvrages sur le design et l'architecture, ai été consultante et commissaire d'expositions. Tout un parcours et une expérience autour de la création, riche et atypique, qui ont conduit Christofle à me contacter.

Le besoin d'un regard étranger

C'est probablement parce que j'étais parfaitement étrangère au monde des arts de la table que Christofle a fait appel à moi. Bien sûr, c'était surtout pour mon expertise et mon goût pour les créateurs, les nouveaux objets et les formes d'expression innovantes. C'était sans doute aussi pour mon réseau international. La marque avait besoin d'être bousculée pour être à nouveau désirable. Attirée par l'avant-garde, je n'imaginai pas trouver ma place dans une maison presque bicentenaire. Le défi était toutefois tentant : renouveler l'image de la maison. Il s'agissait de porter sur elle un regard neuf, d'anticiper, de faire preuve d'audace, de curiosité et de créativité. Depuis mon arrivée dans la maison, j'ai donc pour mission de développer des produits, de sélectionner des créateurs externes, de motiver les designers internes, de constituer un réseau de créateurs mais aussi, grâce à mon *background* de journaliste et d'auteur, d'apporter une expertise en matière de communication, d'édition, d'identité visuelle, d'architecture... Je suis en quelque sorte devenue "l'œil" de la maison et travaille en étroite collaboration avec les différentes équipes.

En entrant chez Christofle, j'ai découvert deux aspects qui ne m'étaient pas familiers : le marketing et la production industrielle. Soucieuse du détail, il m'a d'abord été difficile de ne pouvoir intervenir que marginalement dans le volet opérationnel. J'ai néanmoins été obligée de lâcher prise et d'accepter que, dans l'organisation complexe d'une entreprise, je ne pouvais pas tout contrôler. Mon rôle est avant tout d'impulser un mouvement et une énergie dans la maison. J'ai également eu (j'en ai encore) quelques colères à l'encontre d'un discours marketing parfois caricatural à mes yeux. Aujourd'hui, j'ai appris à écouter ces arguments, même si mon intuition ou mes goûts m'entraînent ailleurs.

Bâtir sur les fondamentaux de la marque

Lorsque je suis arrivée, les nouveaux actionnaires étaient en train de redéfinir la stratégie de la maison. Pour savoir dans quelle direction avancer, nous avons commencé par travailler sur les fondamentaux de la marque. Cet état des lieux a mis en valeur un patrimoine historique

extraordinaire, une notoriété internationale, un savoir-faire d'excellence sur le travail de l'argent, une culture du design, une tradition de collaboration avec des créateurs, un réseau étendu, diversifié et sans cesse modernisé. Néanmoins, la marque souffrait d'une image vieillie, d'une activité trop marquée par les arts de la table et d'une certaine dépendance vis-à-vis des listes de mariage. Elle s'était en quelque sorte endormie sur ses lauriers, sans prêter attention aux évolutions du marché et aux comportements plus versatiles des consommateurs de luxe.

Forte de ce constat, Christofle se définit aujourd'hui comme une marque de luxe française présente sur la scène internationale, qui crée des objets en argent pour la maison et la personne. Elle ambitionne d'être une marque de référence et désirable dont les objets, au design innovant, reflètent une élégance contemporaine. Le mot "élégance" est très important dans mes recherches. L'élégance n'est pas le "paraître" : c'est une attitude de vie, une politesse. Il est essentiel pour une entreprise qui travaille autour de la convivialité et des arts de la table de se concentrer sur ces valeurs. Ce savoir-vivre, traduit dans une expression moderne, peut permettre à Christofle de se différencier. Par ailleurs, la création est capitale pour rendre une marque désirable et faire redécouvrir les produits. Grâce à elle, la maison cherche toujours à se distinguer par le "supplément d'âme" dont elle imprègne ses collections.

Les racines et les ailes de Christofle

Il est vite apparu que les mots-clés et valeurs – matière argent, luxe, élégance, qualité, patrimoine, art de vivre, reflet – qui caractérisaient la marque touchaient ses racines et ses ailes. Ses racines d'abord : l'histoire, le classicisme (Christofle plonge ses racines dans le XIX^e siècle), le modernisme (la marque a été influencée par les styles et les formes des années 1930), le savoir-faire, les métiers d'art, l'intemporel (les temps de production sont longs et ne peuvent pas se greffer sur ceux de la mode)... Ses ailes ensuite : la création, le design, le décalage, l'audace, la séduction, et l'air du temps (la marque doit rester attentive à son époque).

Il n'était pas question de faire table rase des produits existants. Mieux valait osciller entre les racines et les ailes, pour profiter d'un patrimoine riche tout en tirant la maison vers l'avant-garde. Il ne s'agissait pas non plus de se séparer de la clientèle historique, qui aurait subitement été jugée "vieux jeu". L'enjeu était plutôt d'attirer une nouvelle clientèle, tout en préservant les clients traditionnels.

La marque est fière de son passé mais il faut veiller à ce qu'elle ne soit jamais passéiste. J'ai mené un travail sur le patrimoine de Christofle avec révérence mais aussi avec humour, sans jamais verser dans la nostalgie. Pour redonner vie au patrimoine, des collections – parfois dénichées dans les archives – ont été réinterprétées. Avec les designers de la maison, j'ai découvert des dessins du début du XX^e siècle, japonisants ou plus baroques, pouvant illustrer le savoir-faire de gravure de la maison. Le motif d'un ancien poinçon Christofle a été décliné sur des timbales et des plateaux, ce qui était l'occasion de jouer avec l'aspect aristocratique de la marque – bien qu'elle soit très bourgeoise sous certains aspects. Les motifs traditionnels comme le Marly ont été réinterprétés par des jeunes créateurs et gravés sur des vases, des cadres à photos, des bougies... Prouvant que la maison Christofle est capable d'humour, la collection "à poil" a doté les plateaux classiques de poignées en fourrure de lapin – donnant lieu à un nombre considérable d'articles de presse mais aussi à des lettres d'insultes ; ce qui témoignait, quoi qu'il en soit, que la maison était en mouvement. Dans une même veine décalée, la collection "bling bling" a incrusté des diamants dans des couverts Malmaison en argent massif.

Quand les créateurs donnent des ailes

L'une des premières pièces que j'ai découvertes chez Christofle, qui m'a fortement impressionnée en tant qu'architecte et a contribué à tisser mon attachement à cette marque, a été le candélabre flèche créé par le grand architecte italien Gio Ponti en 1928, par ailleurs ami de la famille Bouilhet – anciens propriétaires jusqu'en 2004 et aujourd'hui actionnaires de

Christofle. J'ai souhaité rééditer une série d'objets de Gio Ponti, ce qui a donné lieu à une grande exposition présentant 25 objets très modernes et d'une grande poésie (plateaux, boîtes, vases... créés entre 1928 et 1978) à la Triennale de Milan en 2008. C'était l'occasion de prouver que Christofle ne se résumait pas au Marly et avait aussi des racines modernes. Cette exposition à la Triennale a eu une grande audience dans le monde entier – même si le succès commercial de ces rééditions est moins retentissant.

Au côté des designers internes, il est indispensable que des personnalités extérieures, inspirées et qui s'expriment dans leur époque, portent un regard inédit sur la marque – et ce faisant attirent une nouvelle clientèle. Avant mon arrivée, la maison avait amorcé des collaborations avec des designers contemporains de renom : Andrée Putman (créatrice de la collection "best-seller" Vertigo), Martin Szekely ou Clara Halter. Ces collaborations ont été poursuivies mais j'ai par ailleurs fait appel à des créateurs plus radicaux, plus jeunes aussi, parfois volontairement en décalage avec la marque. Ainsi, Ora-İto a dessiné une série de couverts en acier, au design très épuré, assortis de range-couverts en plastique renouvelant opportunément les traditionnels coffrets verts, mais qui ont toutefois dérouté la clientèle... Des collections de couverts, d'objets pour la maison ou de bijoux ont été confiées indistinctement à Richard Hutten, Taher Chemirik, Peggy Huyn Kinh, Arik Lévy, Adeline Cacheux et bien d'autres. Le designer portugais Toni Grilo, repéré à la Biennale de design de Lisbonne, a réalisé des lustres, tables basses, centres de table et autres objets spectaculaires à partir de compressions ou d'assemblages de couverts. Ces pièces artistiques ont voyagé à travers le monde dans les différentes boutiques Christofle, rafraîchissant l'image de la marque.

De tout jeunes professionnels sont également venus insuffler un nouvel esprit aux produits. Ainsi, les élèves de l'École cantonale d'art de Lausanne (ECAL), très active dans le design, ont participé à un *workshop* pour Christofle avec le designer Pierre Charpin, dans l'idée de créer notamment des petits objets à glisser dans la poche. Ils ont cheminé dans l'histoire de la marque, repris un des plus anciens services de table en argent qu'ils ont trempé à moitié dans un bain de caoutchouc rouge mat – création très appréciée mais trop expérimentale pour être éditée. Ils ont dessiné un porte-préservatif (qui a été édité), une clé USB, un kit de couture et de nombreux autres objets, aussi sympathiques qu'inattendus.

La création au risque de dérouter les clients ?

La collaboration avec ces créateurs, parfois surprenante, aide à mieux comprendre la marque : ce qui la fonde, ce qu'elle peut se permettre et ses limites. Les créations de Martin Szekely m'ont par exemple fait prendre conscience de la notion de valeur perçue inhérente à nos objets. Ce créateur affectionne, tout comme moi, les objets minimalistes. Or ces derniers, aussi épurés ou simples soient-ils en apparence, peuvent être complexes à réaliser, et par conséquent très chers, sans que le client n'en perçoive la valeur réelle par rapport à un objet en acier. De même, les couverts d'Ora-İto en acier ne se sont pas si bien vendus : ils sont probablement trop radicaux dans leur conception, pas assez épais ni suffisamment lourds dans la main. Je reconnais ce travers mais je persiste à les apprécier. Ils ont également rempli leur mission, qui était de donner de la modernité à la marque. Ils ont capté de l'intérêt, suscité des articles de presse et attiré des clients sans doute jamais venus chez Christofle. Dans une même logique, les bijoux qui se vendent le mieux sont ceux pour lesquels les clients "en ont pour leur argent", dont on perçoit la valeur de la matière et un certain volume. Les bijoux plus géométriques ou plus fins (souvent les plus coûteux) sont plus "élitistes" mais sont indissociables du catalogue : ce sont souvent eux qui donnent de l'esprit à la marque et aux collections.

Retour aux sources et axe stratégique : les bijoux

Lorsque je suis arrivée, une collection de bijoux avait commencé à être développée avec succès par Andrée Putman. Depuis, nous lançons huit à dix nouvelles collections de bijoux par an, toujours en argent massif, et la plupart signées par des créateurs. Nous renouons ainsi avec le premier métier de Charles Christofle. Les bijoux représentent un pôle porteur de croissance assez important dans la stratégie de la maison et dans lequel nous croyons

beaucoup. Il faut du temps et nous n'avons pas encore assez de recul, mais il attire une clientèle beaucoup plus jeune.

Moderniser l'image et la communication

Nous avons fait évoluer le logo Christofle en lui donnant une allure plus "couture" et élégante. Il fallait aussi repenser le packaging dont la couleur vert foncé, trop statuaire et traditionnelle, semblait aussi évoquer l'oxydation. Sacs et boîtes sont en train d'être remplacés par des emballages de couleur taupe-mordorée, à la tonalité plus douce, plus féminine. Le blason a été reproduit de façon surdimensionnée sur les nouveaux coffres laqués qui contiennent les ensembles de couverts en argent : il joue sur les anciens codes mais avec un certain décalage. Nous avons également travaillé sur l'aménagement des boutiques, en nous efforçant de faire cohabiter de façon harmonieuse les arts de la table et les bijoux. Il nous faut encore poursuivre nos efforts pour créer un véritable "univers" Christofle qui, au-delà des produits, exprime une identité forte. Une cohérence a été apportée aux publications : éditions, livres, catalogues, dossiers de presse, invitations... Ils sont pour moi très importants dans la construction de l'image. Le site internet a été refait, avec une boutique en ligne ouverte en France et aux États-Unis. À suivre...

Enfin, Christofle est présent dans de nombreuses manifestations, expositions et salons internationaux (Designer's days, Salon du meuble de Milan...) Les nouvelles collections de bijoux sont à chaque fois présentées dans des lieux insolites, comme le restaurant Les Ombres du musée du Quai Branly ou le Tokyo Art club, du Palais de Tokyo... Des objets de créateurs sont exposés dans les nouvelles boutiques... Par toutes ces initiatives, Christofle exprime son ancrage dans l'époque contemporaine.

DÉBAT

Interpréter une marque sans la trahir

Un intervenant : *Quelles raisons vous ont convaincue de rejoindre cette maison qui ne correspondait pas a priori à vos goûts naturels ?*

Brigitte Fitoussi : C'est parce que j'étais en décalage avec le monde des arts de la table que j'ai été contactée par Christofle. « *Avez-vous du Christofle chez vous ?* » : ma réponse négative à cette question "test" a joué en ma faveur ! Il fallait certainement beaucoup d'inconscience pour entrer dans cette maison alors que je n'avais aucune notion de marketing. Avec la fonction de directrice artistique, je me rapprochais néanmoins de mon métier d'origine, l'architecture, qui consiste en grande partie à monter des projets et à orchestrer différents métiers. Une fois entrée dans la marque, j'ai été fascinée par son histoire, les valeurs qu'elle véhiculait, son outil industriel et son projet de se renouveler.

Des créateurs au service de Christofle

Int. : *Comment les créateurs externes à qui vous faites appel s'approprient-ils la marque ?*

B. F. : Tout en prouvant que Christofle est une maison ouverte aux créateurs, nous devons prendre garde à ce qu'ils ne la vampirisent pas. Les créations ne doivent pas contredire le passé de la marque. Cette dualité entre le patrimoine et l'innovation fonde le Christofle d'aujourd'hui. Certains créateurs tendent à imposer leur vision et ont des difficultés à se fonder dans la spécificité de la maison. Dépourvus de toute notion de gamme ou de marque, ils ne peuvent travailler qu'en séries limitées. Ils ne comprennent pas que notre outil industriel nous empêche de fabriquer certains produits. Un créateur avec lequel nous travaillons depuis trois ans – sans être encore parvenus à sortir un produit – avait par exemple gravé son visage, en profilé, sur tous ses produits... L'idée était peut-être intéressante, mais elle n'avait aucun sens pour la marque et a été rejetée par les actionnaires (qui participent parfois au comité de

création). Ce n'est qu'après trois ans de collaboration que ce créateur, par ailleurs très reconnu et de talent, commence à comprendre la marque.

Int. : *En faisant travailler différents créateurs, ne craignez-vous pas de diluer l'identité de Christofle ?*

B. F. : Nous fidélisons quelques créateurs, ce qui assure une certaine continuité de style. La mission du directeur artistique est en outre d'insuffler une vision et de garantir une cohérence de l'offre. Nous mettons en valeur les créateurs, mais pas outre mesure : les produits restent du Christofle. D'autres marques travaillent avec des créateurs mais ne les font pas connaître : je trouve cela injuste. Les grands créateurs qui ont traversé l'histoire de la marque depuis ses débuts ont toujours contribué à la renforcer, sans la mettre en danger.

Int. : *Disposez-vous de toute liberté pour choisir les architectes externes à qui vous faites appel, ou devez-vous suivre les suggestions du marketing ?*

B. F. : Les deux logiques sont à l'œuvre. Je dois naturellement tenir compte des recommandations du marketing, ce qui m'exaspérait au début mais que je comprends mieux aujourd'hui. Quand un commercial m'affirme qu'un produit ne se vendra pas, cela m'insupporte mais je sais qu'il faut l'entendre ! Je dépends hiérarchiquement du directeur du marketing, mais nous sommes tous deux membres du comité de direction. Je fonctionne plutôt comme un électron libre et, dans les faits, je valide souvent toutes les productions créatives de l'équipe marketing.

Notre studio de création compte deux designers extrêmement doués. Nous les stimulons en leur confiant certains projets créatifs – sachant que nous n'instaurons aucune compétition entre les designers internes et externes, je trouverais cela très malsain. Enfin, je fais appel à des créateurs avec lesquels j'ai des affinités. Je suis parfois séduite par des personnes qui n'ont aucun rapport avec la marque, avec l'envie qu'ils se confrontent à Christofle et lui apportent un renouveau.

Int. : *Quel discours tenez-vous aux créateurs que vous sollicitez ? Leur donnez-vous carte blanche ou leur soumettez-vous un cahier des charges détaillé ?*

B. F. : Je ne donne pas carte blanche aux créateurs. Nous leur remettons un "brief", un cahier des charges technique précis (dimensions, contraintes de production industrielle, objectifs de prix, etc.). Nous leur racontons l'histoire de la marque, les sensibilisons à l'idée de valeur perçue, leur montrons ce que fait la concurrence. Il faut régulièrement revenir sur le brief, que les créateurs externes tendent rapidement à oublier. Il arrive toutefois que certains créateurs sortent du brief et nous surprennent, ce qui peut nous conduire à les suivre dans une direction inédite.

Je travaille avec les chefs de produits, qui eux sont en relation avec les responsables du développement à l'usine et les fournisseurs. Dans une première phase, les créateurs nous présentent plusieurs pistes parmi lesquelles nous en sélectionnons une ou deux. Nous les faisons valider puis réalisons des prototypes. Lors des comités de création qui se tiennent chaque semaine (auxquels ne participent pas les créateurs), je discute des projets en cours avec les designers internes et les chefs de produits. Les propositions sont ensuite validées en comité de produit, où le président-directeur général est souvent présent. Certains projets peuvent aller jusqu'au prototype mais être abandonnés au motif qu'ils ne sont pas favorables à la marque : ce ne sont ni des produits de communication (qui plairont à la presse et feront parler de la marque), ni des produits de vente (alliant élégance, bon rapport qualité/prix et coût d'outillage raisonnable). Le délai de développement est de dix-huit mois pour les couverts et d'un an pour les bijoux. Les créateurs arrivent généralement à respecter ces délais. Nous devons toujours avoir de nombreux projets en cours, pour pallier l'éventuel dérapage d'un créateur ou d'un fournisseur.

L'outil industriel, un frein à la créativité ?

Int. : *Le métier et l'appareil industriel sont des éléments importants dans les racines de la marque. Peut-être est-il plus facile de demander à des créateurs de "faire du Christofle" dans la mesure où votre outil industriel est porteur de votre identité, liée à la qualité de l'argent et à votre savoir-faire. Comment la maison entretient-elle cet outil industriel ?*

B. F. : La préservation de l'outil industriel soulève naturellement des questions de coût et d'investissement technologique. D'autres marques s'en passent et recourent uniquement à la sous-traitance ; hormis les bijoux et la production en acier, ce n'est pas notre choix pour la plupart de nos produits. En particulier, il me paraît essentiel de conserver la haute orfèvrerie qui permet de réaliser du sur-mesure, des pièces exceptionnelles et des œuvres d'art. Quoiqu'il en soit, les contraintes de production sont indissociables du travail de création. Il faut savoir faire preuve d'insistance vis-à-vis de l'usine, tout en restant réaliste. À mon arrivée, je ne concevais pas que l'entité de fabrication me dise qu'un objet était impossible à réaliser. Mon obstination a parfois payé, mais j'ai parfois dû aussi me rendre à l'évidence. Certains projets ne peuvent se faire. Progressivement, les attitudes ont changé. La fabrication et les acheteurs s'intéressent à de nouvelles techniques, mais cela reste toujours complexe.

Int. : *Souvent dans le monde industriel, la création naît des allers-retours fréquents entre les designers et les industriels. C'est par exemple le cas dans l'automobile. La question, alors, n'est pas de savoir si une idée est réalisable ou non. Elle est envisagée en sens inverse : compte tenu des savoir-faire industriels disponibles, que peut-on imaginer de créer ? Tirer parti d'un processus industriel spécifique et complexe, difficilement copiable, donne d'ailleurs un avantage compétitif et protège des risques de délocalisation.*

B. F. : En interne, le dialogue est facile avec l'usine. Il est nettement plus ardu entre l'usine et les créateurs externes, qui sous-estiment les contraintes de production. Certains designers souhaitent recourir à des technologies très innovantes qui nous demanderaient des investissements industriels considérables. Nous faisons alors appel à des sous-traitants. Dans notre secteur, de nombreuses entreprises délocalisent leur production d'acier notamment. Nous tenons pour notre part à une fabrication française, ou tout au plus européenne. Des objets Christofle "made in China" sonneraient étrangement... Mais nous y viendrons sans doute.

Int. : *Ne faudrait-il pas inventer une fonction dans l'entreprise pour faciliter le dialogue entre les créateurs et les industriels ?*

B. F. : Je milite pour que les acheteurs soient en quelque sorte des acheteurs-créateurs. Trop souvent, les acheteurs ont une grande culture industrielle mais peu de sensibilité pour les produits et l'innovation. Il faut effectivement réinventer le métier des achats ; certaines entreprises l'ont compris depuis longtemps.

Int. : *Certaines entreprises mettent en place un trio entre l'acheteur, le directeur marketing et le directeur artistique, qui travaillent en étroite collaboration. Le résultat est très satisfaisant.*

B. F. : Il est essentiel de trouver une juste mesure entre les critères d'achat et les critères esthétiques. Trop souvent, les critères de coût priment et annulent les efforts de création. Pour avoir fréquenté l'univers du mobilier en Italie, j'ai constaté à quel point les industriels étaient éclairés et cultivés. Certains industriels français, alors qu'ils disposent de moyens très performants, se désintéressent malheureusement des aspects esthétiques ou culturels.

Création, goût du risque et vision à long terme

Int. : *Votre goût d'innover et la liberté avec laquelle vous en parlez donnent le sentiment que vous êtes soutenue et encouragée par les propriétaires de la marque. C'est souvent la caractéristique des entreprises familiales. Si vous étiez aux mains d'analystes financiers focalisés sur les résultats à court terme, vous n'auriez peut-être pas la possibilité de prendre certains risques.*

B. F. : C'est grâce à la famille Christofle que la société a perduré. Christofle n'est plus une entreprise familiale depuis 2004, mais ses nouveaux actionnaires sont extrêmement attachés à la marque. Ils m'ont en quelque sorte donné carte blanche. Le président-directeur général actuel, ancien directeur général adjoint de Baccarat, est également féru de création. Il faut toutefois reconnaître que dans le contexte actuel, l'influence des financiers tend à reprendre de l'importance. Nous avons notamment été obligés de réduire les budgets de communication.

Int. : *Toutes les créations récentes n'ont pas rencontré un succès commercial, mais toutes ont contribué à redynamiser la marque. Quel objectif vous a été fixé pour changer l'image de la maison ?*

B. F. : Mon travail s'inscrit dans un plan à cinq ans, et des objectifs m'ont bien évidemment été assignés. L'éventuel succès ne se mesurera pas uniquement au travail de la direction artistique mais sera le fruit de l'ensemble des métiers de Christofle. Nous sommes tous convaincus que nous pouvons développer la maison. Aujourd'hui, la plus grande difficulté reste de bâtir un univers de marque et d'instaurer une cohérence entre les bijoux, les arts de la table et les autres objets. Nous devons faire comprendre la marque de façon plus cohérente.

Présentation de l'oratrice :

Brigitte Fitoussi a rejoint Christofle en juin 2005, en tant que directrice artistique ; membre du comité de direction, sa mission est de renouveler l'image globale de la marque en orchestrant la création-produits, l'architecture, l'identité visuelle... architecte de formation (DPLG), elle partageait auparavant l'activité de journaliste, d'auteur, commissaire d'expositions et consultant dans les domaines du design et de l'architecture ; son implication dans ces différents domaines lui vaut aujourd'hui expertise et reconnaissance.

Diffusion juillet 2009