

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

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

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
CEA
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
EDF DR&P
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
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
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
Thales
Total
Wight Consulting²
Ylios

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

(Liste au 1^{er} février 2011)

SENTIR LES TENDANCES DE DEMAIN

par

Pierre-François LE LOUËT
Président-directeur général de NellyRodi

Nelly RODI
Fondatrice et directrice de la création de NellyRodi

Séance du 14 décembre 2010
Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

En bref

Deux credo sont à l'origine de la création en 1985 de NellyRodi, aujourd'hui l'un des trois bureaux de style internationaux les plus importants. Le premier est que la mode est le reflet d'une époque et qu'elle peut donc s'anticiper. Le second est que la mode et l'esthétique touchent désormais la plupart des produits de consommation. NellyRodi décrypte les nouvelles tendances et les comportements des consommateurs pour accompagner ses clients (plus de mille sociétés réparties dans une vingtaine de pays) dans leurs démarches de positionnement de marque, de construction et de renouvellement de leur offre, d'innovation et de création. Pour ce faire, elle s'appuie sur un processus de brainstorming permanent, nourri par un dispositif de captation des tendances partout dans le monde et associant les approches analytiques du marketing à celles, plus intuitives, des créatifs. Cela, au service de la création d'histoires dans l'air du temps.

*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.*

© École de Paris du management – 94, boulevard 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>

EXPOSÉ de Pierre-François LE LOUËT et Nelly RODI

Une entreprise riche du passé

Nelly RODI : Avant de créer mon bureau de style en 1985, un parcours professionnel dans le textile m'a fait découvrir les différentes facettes de ce secteur : industriels, fabricants, distributeurs, consommateurs... J'en ai tiré des enseignements auxquels je suis restée fidèle.

Du fabricant au client : une chaîne continue

En 1963, dans le cadre d'un BTS de commerce, j'ai choisi de faire un stage chez Prisunic, au plus près du client et du terrain. J'ai intégré le bureau d'achats de l'enseigne où officiait Denise Fayolle, l'une des mères des futurs bureaux de style. « *Le beau au prix du laid* » : animée par cette devise choc, Denise Fayolle voulait remodeler les produits vendus par Prisunic, quels qu'ils soient, pour les rendre plus esthétiques tout en restant accessibles. C'est ainsi que j'ai d'abord travaillé sur des gammes de couleurs pour améliorer les charentaises...

Après ce stage, j'ai travaillé quatre ans au Secrétariat international de la laine, le Woolmark, essentiellement financé par des éleveurs de moutons de l'hémisphère austral. Cette institution de promotion de la laine avait créé un bureau de style pour aider les fabricants, en amont, à élaborer leurs produits. Entre la tonte du mouton et la vente du produit fini s'écoulait en effet un délai de deux ans qui était fondamental pour lancer des tendances et créer de nouvelles collections. Parallèlement, une formation continue d'ingénieur textile à Roubaix m'a permis d'acquérir une connaissance approfondie de la matière première, à laquelle je suis toujours très attachée. Puis, j'ai été recrutée par l'Institut international du coton pour promouvoir cette fibre alors considérée par le grand public comme pauvre et sans style. J'ai monté un showroom du coton boulevard Saint-Germain dans les années 1968. À cette époque émergeait dans nos métiers la volonté de démocratiser l'esthétique, le style et le design, à l'encontre de l'élitisme des maisons de haute couture. Prisunic avait fait un pas supplémentaire dans la créativité en lançant des catalogues de vente par correspondance de mobilier et d'objets contemporains dessinés par de grands designers comme Terence Conran ou Andrée Putman. J'ai contribué à ce mouvement en grande partie grâce à André Courrèges, que j'ai rencontré par hasard et avec qui j'ai collaboré intensément. Nous avons organisé ensemble, dans le cadre de l'Institut, des défilés où les journalistes étaient assis au sol sur des coussins, révolutionnaire pour l'époque ! André Courrèges avait une ouverture d'esprit fantastique ; il était résolu à décloisonner les univers. Il fut le premier représentant de la haute couture à faire du prêt-à-porter ou à s'associer avec L'Oréal pour lancer son propre parfum. J'ai rejoint sa société pour diriger le studio et la communication pendant quatre ans.

Au début des années 1970, j'ai été consultée par le ministère de l'Industrie sur la façon dont pouvait être structurée l'industrie textile. Nous avons mis en place des groupes de travail (qu'on appellerait aujourd'hui brainstormings) pour réfléchir à l'organisation en amont, mais aussi à la promotion en aval. L'une de nos premières actions a touché les commerçants de la rue de Sèvres, haut lieu du shopping parisien : quelle était selon eux la couleur phare de l'hiver prochain, pouvant faire l'objet d'une promotion commune ? Pendant plusieurs années, des rues parisiennes ont ainsi travaillé sur des couleurs ciblées. Les détaillants achetaient des produits de ce type et la presse s'en faisait l'écho. Cette aide à la promotion a disparu progressivement, mais le système m'a marquée : j'ai compris que pour aider les fabricants en amont, il fallait aussi travailler sur la communication.

Rappelons qu'à cette époque, les maisons comme Dior ou Chanel vendaient leurs patrons à des confectionneurs américains qui les produisaient en grande quantité. Cela représentait pour elles une source de revenus importante. Afin que cette pratique se développe en France, le ministère m'a chargée de réunir des producteurs de fibres, des fabricants de prêt-à-porter et des distributeurs au sein de groupes de coordination. J'ai ainsi dirigé le Comité de

coordination des industries de la mode de 1975 à 1985. L'objectif était de réfléchir aux tendances des deux années à venir (couleur, imprimé, forme...), délai correspondant à la fabrication et à la mise en vente d'un produit.

C'est dans ce contexte que sont apparus les premiers bureaux de style dans les années 1970 : Carlin, Promostyl ou encore Mafia, monté par Denise Fayolle et Maïmé Arnodin.

NellyRodi, traduction d'une expérience personnelle

Pierre-François LE LOUËT : De ce parcours découlent un certain nombre de principes sur lesquels Nelly Rodi, ma mère, a assis son entreprise : ouvrir tous les domaines de consommation à la créativité et à l'esthétique, partager un certain goût pour la modernité à travers le plus grand nombre de produits. Sur le plan méthodologique, prévaut le souci de mettre en perspective la créativité au regard de l'environnement culturel, social et économique, sans se contenter d'intuitions. Les deux premiers clients de NellyRodi, qui lui sont toujours fidèles, furent des fabricants de tissus et de fibres, le japonais Toray et l'Association des tisseurs de Lyon (aujourd'hui Espace Textile).

À l'époque où NellyRodi a été créée, les bureaux de style cantonnaient leur réflexion sur les tendances au textile et à l'habillement. Pour Nelly, il importait au contraire de décloisonner les champs. Dès ses débuts, l'entreprise est intervenue dans la cosmétique, en lançant les premières collections de maquillage pour L'Oréal, et dans la décoration intérieure auprès du salon Maison&Objet. En 1986, un an après sa création, le bureau sortait son premier cahier de tendances environnement-maison avec des fabricants du meuble. En 1987 ont paru les premiers cahiers sur la cosmétique.

Autre caractéristique de NellyRodi, sa méthode de travail particulière, le "marketing-style", qui associe les compétences de créatifs, de sociologues et de professionnels du marketing pour analyser l'évolution des comportements, des attitudes et des valeurs des consommateurs. Cela repose sur la conviction que la perception des tendances doit s'ancrer dans une culture, une histoire. Les salariés sont incités à développer une vision cultivée et précise de la création – ce qui, concrètement, nous conduit par exemple à organiser régulièrement des sorties culturelles.

La démarche de NellyRodi est portée par une équipe fidèle. Sur les trente-cinq personnes qui constituent le bureau parisien, six ou sept ont plus de quinze ans d'ancienneté. Elles ont vu évoluer les marchés et sont capables de porter un regard distancié sur la nouveauté. Cette mise en perspective est capitale pour nos clients. Outre l'équipe parisienne, nous sommes une centaine dans le monde, avec une succursale au Japon et des agents ou correspondants dans une vingtaine de pays. Nous avons récemment ouvert un bureau à Shanghai.

Que fait un bureau de style ?

Pierre-François LE LOUËT : NellyRodi mène deux activités, l'édition de cahiers de tendances et le conseil.

Les cahiers, expression d'une créativité collective

Chaque saison, nous éditons onze publications. Nos cahiers de tendances s'organisent en trois axes – long terme, moyen terme, court terme – et sont déclinés par secteur d'activité : couleur (notre best-seller), prêt-à-porter féminin, *casual wear*, masculin, beauté, tissu, lingerie, décoration... Nous y présentons les grandes orientations que nous percevons dans l'évolution des attitudes. Notre vision est illustrée par des images entièrement produites en interne et par des textes, des recherches historiques, des portraits d'acteurs qui font la modernité... Il ne s'agit pas seulement de témoigner de l'existant, mais de prendre des paris sur des signes avant-coureurs et leur évolution possible.

Les cahiers à moyen terme, les plus demandés, correspondent à un horizon de 18 à 24 mois, soit le rythme traditionnel d'une innovation. Nos clients viennent y chercher des sources d'inspiration – et non pas des diktats – pour lancer des collections ou des produits. Pour ceux qui s'intéressent aux tendances à long terme, un cahier porte sur les fondamentaux des attitudes et des comportements. Pour le court terme, les clients peuvent se référer à notre site Internet, actualisé en continu, qui présente les signes faibles du moment.

La méthode de conception des cahiers repose sur trois types d'acteurs. D'une part, nous travaillons avec des sociologues et des ethnologues pour analyser les comportements et l'émergence de nouvelles valeurs. D'autre part, des spécialistes du marketing, surtout dans les pays où nous sommes implantés, nous nourrissent d'informations sur des signes d'innovation : ouverture d'un nouveau magasin, apparition d'un phénomène de consommation... Des membres du bureau parisien se déplacent pour analyser ces marchés et décrire le contexte où ces innovations sont apparues. Enfin, nous demandons à nos propres équipes et à des personnes extérieures choisies pour leur capacité à se détacher de l'actualité de nous proposer leur vision de l'avenir.

À partir de ces trois sources d'information, nous organisons des cycles de brainstorming créatif deux fois par an pour les cahiers saisonniers et une fois par an pour les perspectives à long terme. Un cycle comprend six à sept séances étalées sur deux mois et mobilise une trentaine de personnes au total. Le choix des participants est primordial : certains sont retenus pour leur fraîcheur, d'autres pour leur expérience et pour le regard qu'ils savent porter sur le travail des jeunes créatifs, permettant de limiter les risques. Ces six ou sept séances aboutissent à la construction collective par les créatifs, les sociologues et les spécialistes du marketing d'une dizaine de scénarios. Nous devons ensuite identifier ceux qui paraissent les plus probables et sur lesquels l'entreprise peut engager ses clients. En l'absence de consensus, Nelly et les chefs de projets seniors tranchent et font ressortir quatre scénarios. Ceux-ci sont confiés aux chefs de projets et aux studios, qui doivent les traduire dans des cahiers de tendances.

Nelly RODI : Les brainstormings permettent de laisser libre cours à l'imaginaire, mais nous n'y inventons rien : nous sondons l'existant, approfondissons des faits qui nous semblent importants. Je suis toujours fascinée d'observer qu'un inconscient collectif se met en place et fait apparaître des visions partagées.

Le conseil : retour vers le terrain

Pierre-François LE LOUËT : Outre l'édition de cahiers de tendances, nous effectuons des missions de conseil pour des entreprises qui s'interrogent sur leur marque, leur positionnement, la structure de leur offre, le développement de nouveaux produits, etc. À titre d'exemple, il peut s'agir d'aider un fabricant de costumes pour hommes qui voit ses ventes chuter et a le sentiment de ne plus répondre aux envies de sa clientèle. Notre accompagnement porte sur différents volets. Nous lui proposons d'analyser son marché et de comprendre pourquoi ses concurrents, eux, développent leur chiffre d'affaires : des univers plus attractifs, des produits de meilleure qualité ou mieux dessinés. Puis nous l'incitons à réfléchir sur sa marque et son offre de produits. Certains leviers peuvent être actionnés pour rendre la marque plus sympathique, fidéliser les clients ou en conquérir de nouveaux : lancer une campagne de publicité utilisant l'image d'une personnalité appréciée du public, développer un discours immatériel sur la marque... Nous pouvons suggérer au client d'élargir sa gamme de produits, ou au contraire de la réduire pour rendre son offre plus claire et plus lisible dans ses boutiques. Enfin, nous travaillons sur le renouvellement des collections saison après saison.

Nelly RODI : Nos missions ne se limitent pas à la mode. Dans un tout autre domaine, j'ai été contactée par Alain Senderens, chef du restaurant Lucas Carton. Il sentait que sa clientèle changeait, que le schéma de son activité vieillissait et que sa rentabilité était menacée. Il ne prenait plus de plaisir dans son métier. Nous avons évoqué ensemble les changements de

comportements de ses clients : le rajeunissement du public, l'habitude de voyager, le souhait de prendre un repas rapide et de se voir proposer un vin assorti au plat... L'agence a travaillé pour lui pendant un an et lui a recommandé de renoncer à ses étoiles au *guide Michelin*, ou encore de refaire la décoration intérieure du restaurant. Le chef y a trouvé un second souffle et une nouvelle rentabilité.

Enfin, je me consacre personnellement et de façon bénévole à des projets visant à soutenir la créativité dans les entreprises. Deux jours par semaine, j'interviens pour le ministère de l'Industrie auprès du Réseau pour l'innovation immatérielle dans l'industrie (R3iLab) qui œuvre au rapprochement d'industriels et de créateurs ou de designers afin de développer l'innovation. Le R3iLab apporte également son soutien aux activités marketing des PME. Nous montons actuellement un programme d'aide aux artisans, Manu Maestria, pour les aider à développer et à préserver leurs savoir-faire. Je travaille aussi avec la chambre de commerce et d'industrie de Paris sur des questions d'innovation et de formation.

La force du binôme marketing-crédation

Pierre-François LE LOUËT : Pour comprendre la particularité de notre organisation, qui repose en particulier sur une étroite collaboration entre le marketing et les créatifs, il est utile de se replonger dans l'histoire de NellyRodi. Dans les années 1990, Nelly a tenu les rênes de l'agence en assumant tout à la fois les rôles de chef d'entreprise, de créative, de spécialiste du tissu et de conseil auprès des clients. Ce fut une période de développement et d'internationalisation. J'ai rejoint l'entreprise en 2001 après une expérience en marketing chez L'Oréal. Il fallait alors travailler sur la structuration de l'agence. J'ai contribué à faire entrer le marketing chez NellyRodi, qui ne comptait initialement que des créatifs. Cela semblait nécessaire pour que notre organisation s'adapte aux évolutions que connaissaient alors les entreprises. Nous constatons que les problématiques de création et d'innovation étaient de plus en plus prégnantes pour nos clients. Parallèlement, les entreprises renforçaient leurs fonctions marketing, commerce, innovation et stratégie au détriment des directions artistiques. De fait, nos interlocuteurs n'étaient plus les mêmes : nous traitons désormais avec des décideurs du marketing dont nous ne partageons ni la culture ni le langage. Nous avons intégré des spécialistes du marketing pour assurer l'intermédiation entre nos clients et nos créatifs. Car, quand des "marketeurs" expliquent à un directeur du marketing que le principal problème de son entreprise tient à un manque de créativité, ils sont entendus. Quand des créatifs lui tiennent le même discours, ils ne sont pas écoutés. Nous avons besoin du marketing pour convaincre et rassurer nos clients.

Apparaît alors le caractère hybride de notre organisation : la plupart de nos salariés sont rattachés à deux hiérarchies, l'une marketing et l'autre créative. Les brainstormings réunissent ces deux populations, de même que les pôles de conseil qui comprennent à la fois des studios de création et des structures de marketing.

Nelly RODI : L'arrivée de spécialistes du marketing chez NellyRodi fut une révolution ! Cela a demandé un temps d'adaptation pour les créatifs et a suscité des interrogations : resterions-nous un bureau de création ou basculerions-nous dans un autre monde ? C'est pourtant le binôme créatif-marketing qui fait aujourd'hui la force de la société.

Pierre-François LE LOUËT : Des ponts, formels ou informels, se sont mis en place pour multiplier les échanges entre le marketing et les créatifs. Tous les mois, marketeurs et créatifs se présentent leurs travaux respectifs. Des réunions de créativité intersectorielles sont organisées dans chaque studio pour assurer une diffusion de l'information.

L'agence s'étant développée, les équipes ont dû être réparties dans différents bâtiments, dans le même quartier. L'organisation a finalement bénéficié de cette contrainte physique : éloignés du centre de décision, des salariés sont devenus plus autonomes, des managers se sont révélés et des profils se sont affirmés. Nous nous efforçons de renouveler la motivation des équipes en créant de nouveaux postes et en accompagnant le parcours des collaborateurs. Cette dynamique professionnelle est fondamentale pour maintenir la créativité.

Dans cet effort de structuration de l'agence, la capacité de Nelly à déléguer fut déterminante. Notre lien de parenté a sans doute facilité les choses : une confiance s'est établie naturellement entre la créative qu'elle est et le marketeur que je suis. Deux semaines après mon arrivée, Nelly m'a clairement signifié qu'elle se désengageait d'un certain nombre d'activités, dont le conseil. Un partage du pouvoir s'est instauré très rapidement. Cette organisation a fonctionné car la nouvelle délimitation des sphères était claire et durable.

Défendre la créativité européenne

Le métier des bureaux de style a connu de profondes transformations ces dix dernières années. L'accélération du rythme de renouvellement des produits, voire des marques, a mis en danger de nombreuses sociétés parisiennes similaires aux nôtres, qui n'ont pas su s'adapter. De fait, la place de Paris dans la création, pour laquelle nous nous battons auprès des organisations professionnelles et des ministères, s'est affaiblie. Même si l'aura des grandes maisons de luxe françaises reste importante, des sociétés italiennes ou américaines se sont construites comme des empires sur le marché. Notre credo est désormais de promouvoir la "vieille Europe" comme centre de la créativité. La constitution d'un réseau NellyRodi à l'international nous aide à faire de Paris une plateforme d'échanges et de créativité.

DÉBAT

Les cahiers de tendances, un luxe nécessaire

Un intervenant : *L'édition de cahiers de tendances est-elle une activité rentable ?*

Pierre-François Le Louët : La moitié de notre chiffre d'affaires provient de l'édition, l'autre du conseil. Réaliser un cahier de tendances coûte une fortune : il faut mobiliser environ vingt personnes (photographes, stylistes, maquilleurs, coiffeurs, rédacteurs, traducteurs, illustrateurs...) pendant deux mois pour la seule production, sans parler du processus créatif qui a précédé. Sur un plan comptable strict, nous pourrions décider de supprimer la moitié de nos publications ; cela nous permettrait d'augmenter nos bénéfices. Nous tenons néanmoins à cette activité qui, si elle n'est guère rentable, est constitutive de notre identité. NellyRodi est la dernière agence indépendante de la place parisienne ; nous sommes fiers de proposer nos images et de faire avancer des territoires esthétiques. Nos cahiers sont aussi une carte de visite, un atout commercial. Le savoir-faire dont ils témoignent nous permet de remporter des missions de conseil. Une grande chaîne de télévision nous a par exemple choisis parce que nous produisons nos propres images. Si nous n'abandonnons pas les cahiers de tendances, c'est aussi parce que le processus de créativité qui les sous-tend est vital pour l'agence. Sans les brainstormings, nous deviendrions une entreprise de conseil banale. Les cahiers sont une nourriture indispensable pour nos missions de conseil.

Certes, il serait moins onéreux de les diffuser en ligne. Or, nous sommes extrêmement attachés au support papier. Pour nos clients, tourner les pages d'un cahier de tendances est un moment privilégié, une bouffée d'oxygène créative. Ce plaisir serait amoindri par une consultation sur Internet. Nous souhaitons même que nos cahiers soient plus exigeants dans leur contenu et dans leurs visuels, et travaillons dans ce but avec des éditeurs de livres d'art. Nous réfléchissons avec eux à la façon de transmettre encore plus de sensibilité, d'émotion et d'intelligence grâce à nos supports papiers, que nous voulons être des bijoux.

Nelly Rodi : Nous sommes les derniers à publier des cahiers de tendances sur les tissus : tous les autres bureaux de style ont cessé d'en éditer pour cette industrie moribonde en France. Il me semble indispensable de faire partager notre connaissance et notre vision de la matière première qu'est le tissu. Un créatif qui la néglige et qui crée des vêtements sur l'écran plat de son ordinateur manque une dimension physique indispensable : le drapé, le poids, le toucher... Je milite pour que cette approche ne se perde pas.

Int. : *Comment sont diffusées vos publications ?*

P.-F. L. L. : Elles sont vendues à l'unité ou sur abonnement. Un cahier coûte en moyenne 1 800 euros. Le prix dépend des services que le client souhaite y associer : soit il achète le cahier seul, soit il acquiert un pack lui permettant d'avoir accès au site nellyrodilab.com, d'être invité aux conférences que nous organisons dans le monde et de recevoir nos newsletters. Il peut aussi opter pour une solution où un membre des studios passe une demi-journée avec lui pour répondre à ses questions ou faire une présentation personnalisée. Cette structure de prix se généralise à l'international dans notre activité.

Int. : *Qui est titulaire de la propriété intellectuelle de vos créations ?*

P.-F. L. L. : Nos cahiers sont conçus pour que nos clients reprennent nos propositions à leur compte. Ils ont la liberté d'utiliser tout ce qu'ils veulent. Par nature, ces publications sont destinées à être démodées six mois plus tard. C'est pourquoi certaines crispations relatives à la propriété intellectuelle nous agacent. Quand on travaille dans le domaine de la création et de la créativité, il faut certes se protéger mais aussi, et surtout, savoir partager sa vision.

Quand la créativité naît d'un inconscient collectif

Int. : *Concrètement, comment se déroule une séance de brainstorming ?*

N. R. : Nous réunissons une trentaine de participants de profils variés et complémentaires (créatifs, sociologues, marketeurs, artistes, écrivains...) afin d'ouvrir autant que possible les imaginaires. Il s'agit de membres de notre équipe permanente mais aussi de personnalités extérieures. Pour nous dégager de notre environnement de travail quotidien, les séances se déroulent souvent en dehors de nos locaux ; c'est plus important qu'il n'y paraît. En pratique, les participants ne sont pas assis : ils sont debout, écrivent sur des panneaux, utilisent des journaux, des gammes de couleurs, découpent des images, créent. Ils travaillent individuellement dans un premier temps. Dans un deuxième temps, ils mènent une réflexion en sous-groupes de trois à quatre personnes et aboutissent à une idée de scénario. Puis, les sous-groupes se racontent leurs scénarios les uns aux autres. Il faut alors identifier les points communs forts qui émergent des différentes histoires. Si, par exemple, un scénario évoquant la force animale est répété dans plusieurs sous-groupes, cela a un sens. J'effectue ensuite un travail de synthèse, aidée de quelques seniors. Nous hiérarchisons les propositions et éliminons celles qui nous paraissent anecdotiques. Nous aboutissons finalement à quatre scénarios, que nous confions aux studios pour en exprimer la teneur dans les cahiers de tendances.

Pourquoi quatre scénarios ? Nous nous inspirons de l'univers du prêt-à-porter où les collections sont traditionnellement organisées en deux saisons (printemps/été et automne/hiver), chaque saison étant déclinée en quatre thèmes qui rythment les livraisons de nouveaux produits en magasin. Ainsi, un cahier correspond à quatre thèmes.

P.-F. L. L. : Le premier matériau dont se nourrissent les brainstormings, et qui fait partie des actifs de l'entreprise, est notre fonds documentaire. Nous avons acquis des pièces d'archives (documents historiques, tissus) dont certaines datent du début du siècle. Nous conservons des collections de magazines depuis le début des années 1970, voire avant, et de nombreux autres documents écrits ou visuels. Ces archives sont progressivement numérisées. Nous développons ainsi une base iconographique, classée et organisée, dans laquelle les créatifs ou les stylistes peuvent se plonger pour faire avancer leur réflexion. Le deuxième matériau des brainstormings est plus intangible : ce sont les très nombreux voyages d'études qu'effectuent nos salariés. En la matière, notre budget est colossal. Ces voyages sont préparés par nos collaborateurs implantés à l'étranger. Ils sont l'occasion d'observer des tendances, de rencontrer des personnes influentes, de prendre des photos, de collecter des magazines, des documents ou des tissus... Notre base de données s'enrichit de toutes ces expériences internationales.

Int. : *Vous constatez qu'un "inconscient collectif" est à l'œuvre dans vos réunions de brainstorming. Que cela signifie-t-il ?*

N. R. : Même si je n'en ai pas d'explication rationnelle, je crois fermement à cet inconscient collectif et l'ai observé à de nombreuses reprises. Nous sommes tous des récepteurs très sensibles, nous avons tous la capacité de créer, ou en tout cas d'apercevoir des signaux. Lorsque des personnes parviennent ensemble à dégager des tendances fortes, j'y vois le travail d'un inconscient collectif. Un exemple l'illustre de façon magistrale : deux ans avant le 11 septembre 2001, les scénarios émanant de nos brainstormings tournaient autour de la cendre, du feu, des flammes. Nos photos montraient des personnages attachés, couverts de poussière, malades ; on y voyait même deux tours en feu. J'étais choquée par cette vision noire et pessimiste, qui s'imposait néanmoins. Comment la faire admettre aux clients ? Ils ont d'ailleurs été nombreux à refuser ce message très dur.

Int. : *Dans quelle mesure voyez-vous juste dans vos anticipations ?*

P.-F. L. L. : Aucun indicateur ne nous permet de mesurer notre performance en la matière, si ce n'est la fidélité de nos clients qui est réelle, l'ampleur de notre clientèle et l'évolution de notre chiffre d'affaires. Les exercices menés a posteriori prouvent néanmoins que bon nombre de signes que nous détectons deviennent réalité. On en voit par exemple la trace dans les défilés de mode ou dans les vitrines. Cela tient soit au fait que nos clients appliquent nos recommandations, soit au fait que les tendances que nous identifions se concrétisent spontanément. Il est rare que nos pistes ne ressortent pas sur le marché. En revanche, il nous arrive de manquer des signes.

Un élément contribue à la justesse de nos propositions : nos cahiers de tendances s'appuient sur des invariants qui correspondent aux attitudes de fond et aux structures de marché établies. On assiste d'ailleurs actuellement à un lissage des phénomènes, malgré le renouvellement accéléré des collections en magasin. Cette tendance laisse peu de place à l'expression libre et à l'apparition brutale de mouvements importants. Les processus internes des marques écartent les aspérités ou les chocs émotionnels tels qu'on a pu en connaître dans les années 1980 avec la création de marques comme Thierry Mugler, Montana ou Sonia Rykiel.

Int. : *Outre les réunions de brainstorming, sur quoi planchent vos créatifs ?*

P.-F. L. L. : Il est essentiel que les créatifs conservent un lien avec la réalité des entreprises. C'est pourquoi nous les faisons travailler sur des projets pour nos clients, au sein d'équipes qui comptent nécessairement un chef de projet marketing et, selon les cas, un directeur de studio, un coordinateur de style, un styliste, etc.

Les créatifs interviennent dans quatre domaines. Tout d'abord, l'analyse des comportements : un client peut par exemple nous interroger sur les dix points qui feront la modernité dans les trois années à venir. Ensuite, la marque : comment un client peut-il se différencier, se moderniser, faire évoluer son positionnement ? Puis, vient le domaine des plateformes de style : comment aider un client à assurer une cohérence entre sa vision de marque et le développement de produits ? Dans ce cas, nous intervenons souvent après des cabinets de conseil en stratégie qui ont proposé une vision d'entreprise mais qui méconnaissent l'organisation du marché. Nous aidons l'entreprise à structurer son offre, exercice compliqué qui nécessite une bonne connaissance du terrain. Enfin, les créatifs interviennent sur le développement de produits ou le remodelage de produits existants.

Int. : *Nelly Rodi, intervenez-vous en bout de course dans les missions de conseil, comme vous le faites à l'issue des brainstormings ?*

N. R. : Autant je suis très investie dans la direction du processus créatif, autant je ne me mêle plus du conseil, sauf auprès de cinq clients importants. J'en ai délégué la responsabilité aux stylistes seniors.

À la recherche de talents bien particuliers

Int. : *Votre turnover est faible. Parvenez-vous à éviter qu'une routine s'installe et nuise à la créativité ?*

P.-F. L. L. : La "fraîcheur" des équipes est assurée de différentes manières. Pour accompagner la croissance de notre société, nous recrutons de nouveaux profils chaque année. Surtout, nous travaillons avec de nombreux free-lances : les masses salariales des permanents et des indépendants sont équivalentes. De nombreuses personnes extérieures intègrent ainsi notre processus de créativité et viennent le renouveler. Pour casser la routine, nous incitons aussi nos collaborateurs à changer régulièrement de projet, d'univers et de client.

Int. : *Quelles sont vos clés pour faire collaborer les créatifs et le marketing ?*

P.-F. L. L. : Nous recrutons des profils particuliers de créatifs et de marketeurs, qui seront capables de coopérer par la suite. En cela, l'Institut français de la mode, qui forme des managers des industries créatives, est une mine de talents très utile. Ses étudiants, issus d'écoles de commerce, ont l'occasion de travailler avec des créatifs pendant leur formation. Ils apprennent à se parler et à collaborer.

Lorsque nous recrutons un salarié sur une fonction marketing, il commence sa carrière par un stage de longue durée qui lui permet de comprendre la spécificité de NellyRodi, les différences de culture et de profils. Dans l'activité de conseil, nos marketeurs doivent être capables de passer rapidement d'un client à l'autre et d'effectuer leurs missions dans des délais serrés. Ce faisant, ils doivent se renouveler en permanence et prendre de la distance face au flux d'informations qui leur arrive. Cela demande une certaine agilité d'esprit. Nous voyons rapidement si nos nouvelles recrues en sont capables. Certaines sont vite noyées par la nouveauté, dont elles n'arrivent pas à tirer rapidement une analyse.

Pour leur part, les créatifs doivent savoir se mettre entièrement au service des clients : il n'y a pas de place chez NellyRodi pour porter une vision stylistique ou un projet esthétique personnels. C'est toute la différence qu'établissent les historiens de la mode entre Karl Lagerfeld et Yves Saint-Laurent : le premier est un caméléon qui apporte son talent à un nombre impressionnant de maisons pour moderniser leurs collections ; le deuxième est un créateur qui a imposé un territoire esthétique et des codes propres. C'est aussi ce qui distingue les créateurs des stylistes, sachant que nous recherchons plutôt ces derniers.

Nous faisons en sorte que nos créatifs ne soient pas seulement dédiés à des missions de conseil mais aient des périodes de respiration et de recherche liées aux cahiers de tendances, afin de se ressourcer. Ils tirent ensuite profit de ces recherches dans le conseil.

Int. : *Le marketing, quand il est plus normatif que visionnaire, n'a-t-il pas tendance à brider la création ?*

P.-F. L. L. : Nous avons fait le choix d'intégrer des compétences de marketing au début des années 2000, mais jamais au détriment de la créativité. Au contraire, nous avons toujours conservé et agrandi les studios. Avec une vingtaine de créatifs internes, nous sommes sans doute l'un des plus importants studios de création à Paris. C'est pour NellyRodi un moteur essentiel.

Présentation des orateurs :

Pierre-François Le Louët : ancien élève de Khâgne, licencié d'histoire, diplômé d'économie de l'IFM (Institut français de la Mode) et de l'ESCP Europe ; après un début de carrière comme assistant parlementaire, puis dans des fonctions de marketing au sein du groupe L'Oréal, il rejoint en 2001 la société familiale de conseil spécialisée dans les tendances et la prospective, l'agence NellyRodi, dont il devient président-directeur général en 2003 ; il est

aussi, notamment, administrateur du Syndicat de Paris de la Mode Féminine et membre du conseil de surveillance de l'école ESMOD (École supérieure des arts et techniques de la mode).

Nelly Rodi : commence sa carrière chez Prisunic au début des années 1960 ; elle intègre rapidement la Woolmark puis dirige l'Institut du coton ; directrice de la communication et du studio du couturier André Courrèges au début des années 1970, elle prend la direction du Comité de coordination des industries de la mode (CIM) en 1975 et fonde sa société de conseil, l'agence NellyRodi, en 1985, dont elle assurera la présidence et le développement international jusqu'en 2003 ; elle est directrice de la création de l'agence NellyRodi, membre élu de la chambre de commerce de Paris, membre du comité de direction du R3iLab.

Diffusion février 2011