

■ L E S A M I S D E ■

# l'École de Paris

du management 

<http://www.ecole.org>

## Séminaire Création

organisé avec le soutien de la  
Direction générale des entreprises  
(ministère de l'Économie, de  
l'Industrie et du Numérique) et grâce  
aux parrains de l'École de Paris :

Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
EADS  
EDF  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Fabrique de l'industrie  
La Poste  
Lafarge  
Mairie de Paris  
MINES ParisTech  
Ministère de l'Économie,  
de l'Industrie et du Numérique,  
direction générale des entreprises  
NEOMA Business School  
Obifive Hr Valley<sup>2</sup>  
OCP SA  
Orange  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
SNCF  
Thales  
Total  
UIMM  
Ylios

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

(Liste au 1<sup>er</sup> mars 2015)

## ANNE VALÉRIE HASH, UNE HISTOIRE ENTRE CRÉATION DE MODE ET ENTREPRENEURIAT

par

**Anne Valérie HASH**  
Créatrice de mode

Séance du 11 décembre 2014  
Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

### En bref

Une pause. En 2013, douze ans après avoir fondé sa marque, la créatrice Anne Valérie Hash, étoile montante de la mode française, annonce que sa maison fait une pause. Le temps d'accompagner le repli de l'entreprise, et la styliste prend la direction de la création de Comptoir des Cotonniers. L'expérience se révèle être un grand bol d'oxygène, lui permettant de se consacrer à la seule création. Irréductible opposition entre profils de créateur et de gestionnaire ? Non ! La pause, décidée dans un contexte de crise de financement, est un épisode supplémentaire dans une histoire qui s'est construite dans une dialectique entre désir de création et envie d'entreprendre, une histoire qui avait conduit la jeune styliste à mettre la création entre parenthèses pour se consacrer à la gestion d'une boutique, une histoire dont le point de départ n'impliquait ni *business plan*, ni code ou ADN, mais un mélange d'excitation, de folie, d'inconscience et de rêve.

*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 – 187, boulevard Saint-Germain – 75007 Paris  
Tél. : 01 42 79 40 80 – Fax : 01 43 21 56 84 – email : [pelieu@ensmp.fr](mailto:pelieu@ensmp.fr) – <http://www.ecole.org>

## EXPOSÉ d'Anne Valérie HASH

Pourquoi, après avoir créé ma marque, connu un succès grandissant et obtenu le label tant désiré de haute couture, ai-je décidé de faire une pause ? Certes, le contexte économique n'était guère favorable. Surtout, et non sans paradoxe, cette mise en suspens de mon premier vecteur d'expression créative, la marque qui porte mon nom, me paraissait le seul moyen de préserver et de renouveler mon désir de création. Cette pause est donc le contraire d'un renoncement : une régénération. J'explore depuis, avec un plaisir intact, le versant de la mode opposé à celui dans lequel je suis née, celui du prêt-à-porter, en tant que directrice artistique de Comptoir des Cotonniers et conseil d'une marque chinoise.

### Une créatrice à la recherche de soi

Je n'ai jamais dissocié l'envie de créer de celle d'entreprendre. Au sortir de l'École de la Chambre syndicale de la couture parisienne en 1995, j'ai d'ailleurs voulu faire mes preuves dans la conduite d'une affaire avant de me lancer dans la création. À la différence de nombreux camarades, je n'ai pas souhaité fonder ma marque sur-le-champ. J'avais le sentiment de manquer d'expérience et de maturité. À l'incertitude d'avoir ma place dans le monde de la mode s'ajoutait une certaine timidité, qui me freinait à exposer mon travail.

J'ai donc commencé par tenir une boutique de collants Wolford à Boulogne, y apprenant la vente, les relations avec les clientes mais aussi la gestion d'un commerce. J'y ai puisé la conviction que j'étais capable de diriger une entreprise. Tout mon temps libre était consacré à coudre et à créer. Cette expérience, qui n'était pas sans un certain ennui, a duré quatre ans, jusqu'à ce que le désir de m'exprimer l'emporte. J'ai donc tourné cette page et, en 2001, créé la marque Anne Valérie Hash.

Fonder une marque, c'est avant tout raconter une histoire : il me fallait trouver la mienne. Avant de me lancer, j'ai passé de longs mois à écrire ce que j'étais, ce que j'aimais et désirais profondément, mais aussi mes faiblesses et mes blessures. Ainsi s'est esquissé un univers où prédominaient le noir et le blanc, la figure du père, les costumes d'homme, la technique plutôt que le croquis, laissant peu de place aux couleurs et aucune aux imprimés.

Un beau matin, je me suis débarrassée de tous ces écrits. Je les ai oubliés. J'avais trouvé ma voie. Étant peu habile dans le dessin, je déconstruirais des vêtements pour les reconstruire sous d'autres formes. Plus précisément, je transformerais pour les femmes le vestiaire masculin. Aussi ai-je entrepris de métamorphoser un pantalon et un veston en robes, une chemise en jupe... Pour incarner mes créations, il me manquait un corps susceptible d'habiter ces volumes androgynes : un mannequin de femme ne faisait pas l'affaire. J'ai rencontré par hasard, dans la rue, une enfant de huit ans qui fut une révélation : c'est avec elle que je travaillerais. Elle m'inspirait. Elle est depuis devenue actrice, et l'était déjà probablement à cette époque. Nos séances se déroulaient en toute pudeur, en présence de ses parents. Je plaçais sur elle des pans de vêtements d'homme pour en imaginer de nouveaux : deux jambes de pantalon ouvertes et recousues ensemble pour former un fourreau, des manches montées dans des ouvertures de poches... Notre aventure commune a duré sept ans, jusqu'à ce que cette petite fille gagne des formes féminines et que moi-même, enceinte, perde le désir de travailler sur le corps d'un enfant.

Ma première collection fut ainsi composée de manteaux-pantalons, robes-pantalons, vestes-jupes, robes-vestes agrandis en taille adulte. « *Voleuse !* », « *Elle porte la culotte !* », « *Féminin-masculin, que lui est-il arrivé ?* » ont titré les magazines, me faisant soudainement prendre conscience du sens caché de mes créations. Des habits d'homme mués en parures de femmes et conçus sur une enfant... la signification était pourtant patente : j'exprimais mon histoire, celle d'une petite fille qui avait vu partir son père et tentait de le retenir par la manche.

Si le détournement et la déconstruction équilibrée sont restés ma marque de fabrique, je me suis peu à peu détachée du vestiaire masculin. Mes vêtements se sont féminisés, devenant sensuels sans être sexy. La presse, qui me suivait de près, m'associait à des créateurs comme Martin Margiela et Yohji Yamamoto, ayant un rapport assez cérébral au vêtement et ne craignant pas le déséquilibre ni l'asymétrie. Mes modèles étaient distribués en quantités très limitées dans quelques boutiques assez pointues.

Le prix de l'ANDAM (Association nationale pour le développement des arts de la mode), concours récompensant la jeune création, m'a été décerné en 2003. C'était la reconnaissance par mes pairs de mon existence en tant que créatrice. Puis la Chambre syndicale de la haute couture m'a accordé son label en 2008, désireuse de voir advenir une nouvelle génération et un nouveau discours sur la mode. De fait, j'ai ouvert la porte à de jeunes créateurs qui mêlaient couture et prêt-à-porter de luxe, en contrepoint des chaînes de grande distribution comme Zara, H&M ou Uniqlo (ce dernier étant détenu par le groupe Fast Retailing qui possède également Comptoir des Cotonniers).

La haute couture ne faisant pas gagner d'argent, j'ai lancé une marque bis, AVH by Anne Valérie Hash, qui m'a permis d'appliquer ma patte à des habits du quotidien et plus abordables : t-shirts, robes en jersey... Ainsi, le laboratoire qu'était la couture dégageait des "essences" qui étaient déclinées dans d'autres lignes. Ce fut un tel succès que la ligne principale en a pâti. Et j'y trouvais moins de plaisir.

### **Le parcours d'une combattante**

Durant les premières années de la marque, j'ai vécu un parcours du combattant dans lequel je n'ai cessé de courir – physiquement – après l'argent. Créée avec 20 000 euros, la société a atteint, à son heure de gloire, un chiffre d'affaires de 3 millions d'euros, et ceci sans boutique propre. C'est toute une dynamique économique qu'il a fallu impulser.

Le cycle de la mode pose un éternel problème de trésorerie. Durant les trois à quatre mois que demande la création d'une collection, il faut investir dans le salaire des employés qui élaborent les patronages, le loyer d'un atelier, des tissus... Puis les clients passent commande sur la base de prototypes, et la confection peut démarrer. Elle prend quatre mois. Les paiements sont adressés au mieux deux mois après la livraison des vêtements. Au total, cela représente un an de trésorerie à avancer.

J'ai eu la chance de rencontrer quelques soutiens indéfectibles, souvent déraisonnables. C'est ainsi que des banquières – et non leurs homologues masculins –, séduites par mon histoire et ma volonté d'entreprendre, ont cru en moi au point de m'autoriser des découverts de 200 000 euros sans caution, de m'octroyer des crédits sur des projets improbables. Un distributeur japonais m'a accordé des conditions plus que confortables, faisant même mine, dans les périodes difficiles, de ne pas s'apercevoir qu'il me payait deux fois... Des clients nippons me versaient des acomptes pouvant atteindre 30 %, pratique totalement inédite dans ce milieu, et honoraient leurs paiements comptant. Les Japonais, férus d'une mode assez dérangeante, ont d'ailleurs été parmi mes premiers clients. Ils représentaient au départ 70 % des ventes.

Cela étant, le combat était quotidien. Il m'est arrivé de faire le siège des Galeries Lafayette, dont le "laboratoire des créateurs" m'avait commandé des pièces et dont j'avais eu la naïveté de prendre à la lettre la promesse de paiement comptant. Cela signifiait en fait, m'a-t-on expliqué, un règlement sous trente à quarante jours... Pas question de quitter les lieux avant d'avoir obtenu mon chèque, que la banque attendait pour le jour même avant 17 heures. J'ai épuisé tous les responsables de l'enseigne jusqu'à obtenir satisfaction. Ce type de mésaventure se reproduisait sans cesse.

De mon côté, j'ai gardé les mêmes fournisseurs et fabricants pendant les treize ans de vie de la marque, et mis un point d'honneur à les payer à temps. La situation aurait certainement été moins difficile si j'avais eu une boutique, mais les financements nécessaires étaient trop importants.

Le Fonds Mode et Finance, créé par la Caisse des Dépôts (aujourd'hui géré par Bpifrance) pour soutenir les jeunes créateurs, est entré dans le capital de l'entreprise en 2005. Nous avons eu, les premières années, des relations très harmonieuses. Puis est survenue la crise de 2008. Avec un chiffre d'affaires subitement réduit de moitié, nous devions continuer à assumer les mêmes coûts fixes. Certains clients, particulièrement en Russie et au Moyen-Orient, ont abandonné leurs commandes en cours, préférant nous laisser les stocks quitte à perdre leurs acomptes. Jusque-là, la marque avait connu une croissance fulgurante, doublant presque son chiffre d'affaires tous les ans. L'investissement qu'avait prévu de consacrer Mode et Finance à l'ouverture d'une première boutique, pour accompagner cet envol, a finalement servi à colmater les brèches causées par la crise et à renforcer nos fonds propres. Cela n'a pas suffi. La crise économique s'amplifiant, les boutiques multimarques, en difficulté, se sont concentrées sur des valeurs sûres et ont délaissé les créateurs.

Pour renflouer la société, j'ai commencé à dispenser du conseil en style à trois marques chinoises qui avaient besoin d'insuffler de la cohérence, de la modernité et de la création à leurs collections. Tous les deux mois, je passais ainsi une dizaine de jours à Pékin, Hangzhou et Shenzhen. Cela m'a permis de payer mes salariés ainsi que de continuer à créer des collections de couture et de prêt-à-porter, tout ceci au prix d'une grande fatigue.

Ce furent des années de survie. Mode et Finance pouvait apporter entre 400 000 et 1 million d'euros aux entreprises qu'il soutenait, pour les aider à grandir. Il n'avait pas anticipé l'étape que rencontrent pourtant tous les créateurs, qui les fait buter après une première phase de développement, à 3 millions d'euros de chiffre d'affaires. À ce stade, il faut trouver une source de financement permettant de passer à l'étape supérieure, à 5 ou 6 millions d'euros de chiffre d'affaires. Seuls quelques rares créateurs y parviennent, comme aujourd'hui Alexis Mabille ou A.F. Vandevorst. Depuis, Bpifrance a d'ailleurs mis en place un second fonds pour faire grossir les marques, tout en laissant aux créateurs une part majoritaire dans le capital de leur entreprise pour préserver leur dynamique entrepreneuriale. Cet environnement explique que seule une marque française se soit véritablement imposée ces dernières années, Isabel Marant. Elle avait fait le bon choix, celui d'ouvrir d'emblée des boutiques. Dans mon cas, j'ai fini par convaincre Mode et Finance que j'avais besoin de faire une pause, ne voyant guère d'autre solution.

### **Une marque en pause, une créatrice en mouvement**

Cette pause m'était nécessaire. Je m'étais tant battue et épuisée pour assurer l'existence de ma marque et de ma société que le désir de créer ainsi que d'entreprendre m'avait abandonnée.

J'avais alors une vingtaine de salariés, dont certains m'accompagnaient depuis le début et n'envisageaient pas de quitter le nid, la famille solide que nous formions. J'avais néanmoins besoin de tourner cette page et désirais que mes collaborateurs s'envolent pour découvrir d'autres horizons. Tout était devenu trop lourd, mes épaules en supportaient trop – physiquement même, mon dos souffrait, des troubles chroniques m'envahissaient, jusqu'à de véritables paralysies. J'avais entre-temps fondé une famille que j'avais à peine le temps de croiser. Le jour où j'ai entendu mon mari dire à des amis que lui et moi ne vivions pas vraiment ensemble mais étions colocataires, j'ai compris qu'il était temps de changer de vie.

Avec prévenance et attention, j'ai pris soin de replacer chacun de mes collaborateurs selon ses aspirations, certains dans des grands groupes, d'autres dans des petites structures, d'autres encore préférant se lancer dans des projets personnels. Il n'était pas question que j'abandonne ces enfants, que je déconstruisse notre expérience commune sans reconstruire leurs futures aventures. « *Je te suivrai à la vie à la mort* » m'a annoncé mon chef d'atelier japonais, tel un

samouraï. J'avais au contraire besoin que nous nous détachions. Ce fut un déchirement : la nuit du départ, ses cheveux sont devenus entièrement blancs. Il s'est métamorphosé. Moi-même me suis transformée : on me croyait amaigrie, je m'étais seulement allégée d'un poids.

Aujourd'hui, mes modes d'expression se multiplient et se diversifient. Je continue de conseiller une marque chinoise. Quatre fois par an, après avoir préparé des thèmes et des croquis, je passe trois jours auprès de ses équipes auxquelles j'apprends à créer une identité plutôt qu'à copier comme elles le faisaient jusque-là. Elle est passée de 80 à 400 boutiques depuis 2008, et en vise 1 000. Moi qui avais l'habitude de collections resserrées ai découvert comment pouvaient se développer des collections fleuves, où pas moins de 600 pièces par saison se succèdent selon un plan marketing redoutable.

Je travaille également en free-lance pour la marque de prêt-à-porter féminin Comptoir des Cotonniers, qui a été rachetée par le groupe japonais Fast Retailing en 2005. Désireuse de garder une liberté, je résiste aux sollicitations d'en devenir salariée. J'espère faire retrouver à cette marque la place qu'elle occupait avant son rachat et le départ de ses fondateurs. Cela passe évidemment par un travail sur les collections, mais aussi plus largement sur l'image, en relançant par exemple les publicités mettant en scène des couples mère-fille qui ont longtemps caractérisé la marque. Ironie du sort pour moi qui ai créé mes premiers vêtements autour de l'image du père ! À cela s'ajoutent une collection capsule de chaussures pour Minelli, des cours de couture à la prison de femmes de Versailles...

J'ignore si je réactiverai un jour ma marque, si cette pause me permettra de réécrire l'histoire autrement, avec davantage de recul et d'expérience. Nous avons quoi qu'il en soit archivé de façon rigoureuse l'ensemble des vêtements créés durant toutes ces années : 6 000 pièces sont soigneusement conservées, numérotées et photographiées. L'essence est là : si dans cinq ou dix ans m'apparaissent l'envie et la possibilité de relancer l'aventure, j'aurai un point de départ. J'ai d'ailleurs gardé un petit bureau dans l'immense atelier où était logée mon entreprise...

## DÉBAT

### Quel soutien pour les jeunes créateurs ?

**Un intervenant :** *Peu après la création de votre marque, vous avez exposé au Moderna museet à Stockholm et au Victoria and Albert Museum à Londres. Comment avez-vous été repérée, et quel rôle cela a-t-il eu dans vos débuts de jeune créatrice ?*

**Anne Valérie Hash :** J'ai été plus qu'étonnée d'être sollicitée par le Moderna museet pour exposer parmi des photographes et créateurs de mode d'un niveau bien supérieur au mien. Il se trouve qu'un article m'avait été consacré dans un journal suédois, et que la conservatrice de l'exposition avait été frappée par une image où ma petite mannequin, tenue à l'horizontale par deux personnes, était comme "enfilée" dans les bras tendus d'une veste de smoking. C'est par ce biais qu'elle s'est intéressée à moi. Quant au Victoria and Albert Museum, j'y ai présenté un défilé et exposé des vêtements dans le cadre d'un programme mettant en valeur des jeunes créateurs. J'y ai trouvé assez naturellement un écho, car le Royaume-Uni est familier d'artistes hors norme comme John Galliano ou Alexander McQueen. La combinaison qu'offre l'Angleterre entre un organisme de soutien financier à la jeune création et le prestigieux Saint Martins College of Art and Design donne actuellement lieu à une floraison de créateurs anglais qui sortent du lot.

**Int. :** *Les écoles de mode ne sont-elles pas un miroir aux alouettes, tant sont rares les créateurs qui arrivent aujourd'hui à monter et pérenniser leur marque ?*

**A. V. H. :** Il est vrai que sur les 200 élèves d'une école de mode, peut-être un, tous les deux ans, aura-t-il la chance de créer une marque qui ne survivra pas nécessairement. Cela étant, ces écoles sont de plus en plus sérieuses et sélectives. Elles se diversifient dans des domaines qui relèvent du soutien à la création : marketing, finance, management, dessin d'imprimés, fabrication des toiles... En cela, elles accompagnent l'évolution de la mode, qui est devenue une véritable industrie.

**Int. :** *Quelles solutions identifiez-vous pour répondre aux difficultés de la jeune création française ?*

**A. V. H. :** Je crois pouvoir dire que si j'étais née aux États-Unis, j'aurais rencontré le succès d'une Donna Karan. Les banques m'auraient davantage propulsée. Les Américains ont une formidable croyance dans l'avenir, dans la possibilité de créer une belle histoire partant de rien. Les Français sont plus réticents à soutenir le monde de la mode qu'ils assimilent aux paillettes, à l'insouciance. Le créateur de mode est cantonné à une place d'artisan ; on ne l'aide pas à grandir. Il s'opère toutefois dans notre pays une prise de conscience que la mode est une industrie, s'exprimant en particulier dans le luxe et le *mass market*.

**Int. :** *Une uniformisation mondialisée de la mode semble advenir. Comment des jeunes créateurs pourraient-ils y réintroduire des singularités ?*

**A. V. H. :** Les singularités culturelles sont effectivement en train de se fondre dans un uniforme mondialisé. Seul un accident dans l'accélération de la mondialisation pourrait y remédier. Ce phénomène est d'autant plus étonnant que le vêtement est une seconde peau, une façon de dire qui l'on est. Je constate avec regret qu'actuellement, la rue se veut uniforme.

Les particularités restent davantage marquées dans la nourriture, qui renvoie à l'enfance, à l'identité. Les personnes déracinées aspirent à retrouver le goût de leur pays, qui leur rappelle qui elles sont. Il n'en est pas de même avec la mode car elle évolue sans cesse. Peu de vêtements sont entrés dans la mémoire collective dans notre pays, hormis peut-être la marinière.

### **Savoir compter pour pouvoir créer**

**Int. :** *On trouve souvent à la tête des entreprises créatives un tandem entre un gestionnaire et un artiste. N'est-ce pas le fait d'avoir concilié, même admirablement, ces deux fonctions qui vous a conduit à devoir faire une pause ?*

**A. V. H. :** Le Fonds Mode et Finance avait pour principe de ne jamais entrer dans le capital d'une entreprise qui n'était pas dirigée par un binôme créatif et financier. Il a fait exception pour moi, considérant que je réunissais les deux qualités. Mon cas lui a finalement donné tort, puisque mon envie de créer l'a emporté sur celle de compter. Cela étant, je passais mon temps à monter des plans de financement, à présenter des bilans aux banques... L'exercice ne m'intéressait pas plus que cela, mais je savais le faire et j'y étais obligée.

Quand j'ai voulu faire une pause, beaucoup m'ont conseillé de mettre l'entreprise en faillite. Connaissant très bien les chiffres, j'ai anticipé la pause très en amont pour éviter à tout prix la liquidation. J'ai prononcé des licenciements économiques et des ruptures conventionnelles pour mes collaborateurs qui le souhaitaient. Cela a certes coûté à l'entreprise, mais n'avait pas de prix à mes yeux. Ma société existe toujours, et c'est par son entremise que je facture Comptoir des Cotonniers. Qui sait si ces revenus ne serviront pas à lancer une nouvelle histoire dans quelques années ? J'ai laissé les possibilités ouvertes.

Gagner de l'argent ne m'a jamais intéressée en soi. J'y vois simplement un moyen d'avancer et de créer. J'en ai été consciente dès mes débuts, avant même la naissance de ma marque. Lorsque j'ai souhaité monter une boutique Wolford, dénuée de moyens, j'ai pris une sous-location gérance et obtenu un crédit pour réaliser des travaux... crédit qui m'a en fait largement permis d'acheter le stock. Je recevais régulièrement les visites de personnes intéressées par l'achat du fonds de commerce. Je me gardais de leur dire qu'il ne m'appartenait pas, et notais soigneusement leurs coordonnées. L'un d'eux se montrait très tenace, et du reste très sympathique. Le jour où Wolford a décidé de fermer, j'ai racheté le fonds de commerce pour le revendre immédiatement !

Sur la foi des bons résultats de cette première boutique, j'ai ensuite obtenu un crédit de 50 000 euros pour, officiellement, ouvrir une nouvelle enseigne Wolford à Paris. Ce montant, ajouté à la plus-value de 20 000 euros que j'avais réalisée dans l'opération immobilière, m'a en fait permis de lancer ma marque. Nouveau coup de chance, le local où je m'étais installée a été saisi, ce qui a retardé le paiement de loyers que j'aurais, quoi qu'il en soit, pu difficilement honorer. Les dettes s'amoncelaient, mais j'étais portée par l'excitation créative des débuts.

### **Explorer le talent partout où il se trouve**

**Int. :** *Vous avez évolué dans divers contextes de création : la couture et le prêt-à-porter sous votre nom, et aujourd'hui la direction artistique de Comptoir des Cotonniers et le conseil d'une marque chinoise. En quoi le travail de création diffère-t-il selon ces situations ? Votre désir d'expression trouve-t-il un exutoire sous des marques tierces ?*

**A. V. H. :** C'est parce que la couture me plaçait dans une position trop pointue, trop cérébrale, que je me suis dirigée vers le prêt-à-porter. J'avais envie d'entrer dans le vestiaire de la rue,

de me rapprocher du public. Si je n'avais pas lancé cette deuxième ligne, j'aurais été incapable de conseiller des marques en Chine et d'accompagner Comptoir des Cotonniers. Quand un vêtement ne peut pas dépasser 200 euros en boutique, avec des marges non négligeables, la démarche est foncièrement différente, même si elle reste créative. J'ai compris qu'il fallait doser la création, qu'il suffisait de peu pour qu'un vêtement soit juste.

Je fais bien œuvre de création auprès de la marque chinoise que je conseille depuis six ans. Avant mon arrivée, certains de ses t-shirts arboraient tout à la fois des logos Chanel et Dior ! Les deux premières années ont été consacrées à définir l'identité propre de cette marque, une histoire unique qui puisse se déployer à long terme. Aujourd'hui, elle dispose d'un socle sur lequel grandir, de codes singuliers. Je lui apprends aussi à structurer ses collections et à y apporter de la cohérence, à mêler des pièces commerciales et des tentatives plus artistiques, difficilement vendables mais qui éclaireront son histoire dans vingt ans. C'est un travail d'éducation. Je m'y exprime autant que la créatrice chinoise, dans l'échange.

Quant à Comptoir des Cotonniers, je n'ai aucunement l'intention de le transformer en Anne Valérie Hash. Je respecte son ADN et m'emploie à le revivifier auprès des équipes. La première collection, qui sortira dans six mois, sera accompagnée d'une forte campagne de presse. Nul doute que mon ancienne clientèle sera curieuse de voir ce que j'ai apporté à cette marque. Sur 400 pièces, j'ai décidé de miser sur dix produits "à ma patte", pas davantage, et sans les estampiller comme tels. Nous en accroîtrons le nombre progressivement, si cela s'avère pertinent. Pour le reste, j'invite les équipes à créer les tendances plutôt qu'à les suivre. J'avance très doucement, en respectant les goûts des clientes historiques. J'apprends à me couler dans une histoire qui n'est pas la mienne. M'étant déjà exprimée dans ma propre marque, je suis disposée à entrer dans celle des autres. Mon but est de mettre les entreprises que j'accompagne sur des rails, de sorte qu'elles puissent continuer sans moi à terme. Même en Chine, l'équipe a gagné une certaine autonomie. Elle a compris la direction à suivre et commence à prendre des initiatives très intéressantes.

Au gré des moments de la vie, la créativité trouve donc diverses voies d'expression. Je suis persuadée qu'elle est présente dans notre quotidien à tous : une parole, un regard, un geste sont une création. Et quoi de plus créatif que d'élever des enfants ? Quand j'ai commencé à donner des cours à la prison de Versailles, de nombreuses femmes pensaient être incapables de créer. J'ai dû les convaincre qu'elles portaient cette capacité en elles. Nos premières séances n'ont été faites que de parole. Nous avons échangé jusqu'au moment où nous nous sommes senties prêtes à prendre un fil et une aiguille, en sachant à quoi ils nous serviraient. Ce faisant, je renoue avec le désir de créer et de m'exprimer qui me portait à mes débuts.

Présentation de l'oratrice :

Anne Valérie Hash : créatrice de mode.

Diffusion mars 2015