

# À côté de la place Vendôme, entre façon et création

par

■ **Aude Mathon** ■

Directrice générale, Roger Mathon SA

## En bref

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

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

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

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

• Airbus Group • Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan<sup>2</sup> • CEA • Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FaberNovel • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>1</sup> • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

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

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

### Se réinventer pour préserver sa créativité

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

#### *Avec les années 1990, le vent tourne*

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

#### *Une parade: se professionnaliser*

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

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

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

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

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

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

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

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

### *Une création réaffirmée en marque propre*

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

au point que nos vitrines d'exposition jouxtent parfois celles de Van Cleef & Arpels ou Boucheron – ce qui serait impossible en France.

La marque Mathon Paris repose sur la légitimité historique et familiale de notre Maison et sur le rôle central qu'y a toujours tenu la création. Restait à définir un véritable style, au-delà des recherches esthétiques qui nous animaient jusque-là et nous conduisaient dans des voies diverses, au gré des pierres, depuis des colliers massifs en or martelé jusqu'à des pièces délicates. Nous avons décidé de nous concentrer sur l'emploi de pierres dites fines (béryl, tourmaline, grenat...), assez peu usitées à l'époque et, atout non négligeable, dont les clients n'avaient pas de référentiel de prix. Quiconque peut, en effet, estimer le prix d'un bijou en or et diamant en se référant aux cours officiels de ces matières. Nous voulions échapper à une telle approche afin de valoriser notre savoir-faire "made in Paris" ainsi que les efforts consacrés au dessin et à la conception. Nous y avons ajouté un goût parisien, haut en couleur. Notre style est figuratif et naturaliste, dans la tradition de la joaillerie française. Il se décline autour d'un bestiaire, de motifs floraux ou de références culturelles fortes: l'univers marin de Jules Verne, l'impressionnisme avec la collection Nymphéas qui orchestre des jeux de lumière par une alternance de pierres de couleur de taille "brillant" et de diamants taille "rose". Nous nous démarquons aussi par l'emploi de la couleur dans les gemmes comme dans les ors, par le recours à la laque et aux émaux ou encore par un travail inhabituel de la pierre, avec notamment la taille rose, à grosses facettes, produisant une luminosité particulière, et les cabochons, adaptés aux pierres de lune et aux opales que nous affectionnons.

Notre marque peut se prévaloir d'une qualité irréprochable, ses gammes étant réalisées dans les mêmes ateliers que des parures de haute joaillerie exposées place Vendôme. Elle s'adresse à des connaisseurs attachés à une fabrication française et soignée, recherchant un design inédit et, surtout, une alternative aux grandes marques. En effet, dans les marchés matures comme le Japon, les clientes se lassent des accessoires de luxe immédiatement identifiables qu'arborent toutes leurs semblables. Elles cherchent à se distinguer, sans renoncer à l'excellence ni au rêve parisien. En visant cette clientèle, nous sommes conscients de nous adresser à une niche, bien loin des logiques de démocratisation des groupes de luxe. Quoi qu'il en soit, notre appareil de production, avec sa vingtaine d'artisans, ne pourrait répondre à une demande plus massive. Nous capitalisons sur le caractère confidentiel qui répond à notre tradition familiale et indépendante. Nous n'avons aucune boutique à Paris mais des points de vente au Japon, aux Émirats et aux États-Unis.

## Une nouvelle voie : le technicien-créateur

Après les avoir développées en parallèle, nous souhaitons aujourd'hui réconcilier nos activités de création et de travail à façon. À de nouveaux clients, souvent internationaux, nous proposons désormais une prestation mêlant le dessin et la conception, au-delà de ce qu'apporterait un designer free-lance ou un studio artistique externe. Nous leur donnons accès à un atelier de fabrication adossé à un service de création capable, dès l'amont, d'appréhender leurs enjeux techniques de production et de montage. Nous avons ainsi la capacité de penser pour des marques des collections de A à Z.

L'atelier s'est par ailleurs efforcé de clarifier son offre et son positionnement vis-à-vis de ses donneurs d'ordres, en répondant à la segmentation que ceux-ci appliquaient entre les catégories *fashion*, moyenne et haute joaillerie (elle-même déclinée en trois sous-catégories, basique, image et prestige). C'est dans cette logique que nous avons réorganisé notre équipe pour constituer formellement un atelier de haute joaillerie. Nous pouvons ainsi justifier plus explicitement des différences de taux horaires, de qualité et de rapidité d'exécution auprès des grandes marques. Elles sont sensibles à ce discours, d'autant que le marketing est impliqué dès la création des dessins. Autre avantage, nous renforçons, ce faisant, notre légitimité en tant qu'atelier de haute joaillerie, alors que certains clients, méconnaissant l'étendue de nos savoir-faire, nous cantonnaient jusque-là à la catégorie moyenne. Certains ont sauté le pas, ajoutant des pièces de haute joaillerie à des productions en série qu'ils nous confiaient jusqu'alors.

Nous cherchons également à faire valoir notre aptitude à développer des produits. Certaines marques étrangères nous délèguent ainsi la seule phase de conception par CAO, sur la base de leurs dessins. Nous leur livrons un fichier

qu'elles implémentent ensuite dans leurs ateliers ou usines. Une telle façon de faire ne nous est pas naturelle car, étant avant tout un atelier, nous avons pour habitude d'appréhender d'emblée les aspects relatifs à la production. Cette prestation contribue néanmoins à la reconnaissance de notre expertise en conception et nous aide à entrer en relation avec des clients susceptibles de nous confier, à terme, le développement et la fabrication de leurs bijoux.

Toujours pour réintégrer la création dans l'activité de fabrication, nous avons désormais un service sur-mesure sous la marque blanche Les Ateliers du Palais, sans référence à la maison Mathon. Il fait l'objet d'un site Internet dédié, sans boutique, et propose de réaliser des pièces personnalisées répondant à l'inspiration des clients (bagues de fiançailles, transformation de bijoux anciens...) ou déclinées de nos modèles de collection ou d'archives. Les particuliers nous connaissent par le bouche-à-oreille ou grâce à notre site, et nous décrivent succinctement leur projet. S'il est simple, nous leur soumettons directement un devis. Si nécessaire, nous les rencontrons sur rendez-vous dans notre show-room, toujours dans une logique de confidentialité et de stratégie de niche. Ces ventes directes représentent certes des montants plus faibles que nos autres activités, mais elles offrent des marges plus importantes et nourrissent notre outil de production ainsi que notre designer. C'est aussi un point d'entrée pour recruter une clientèle qui sera sans doute, ensuite, tentée par la marque Mathon Paris. Faute de temps, nous avons encore très peu communiqué sur ce service. Ce pourrait être notre prochaine étape.

## Débat



### Une affaire de famille

**Un intervenant :** *Quel a été votre parcours, et comment vous êtes-vous intégrée dans l'entreprise familiale ?*

**Aude Mathon :** Les péripéties de l'atelier ont toujours été omniprésentes dans la vie de la famille. J'ai d'abord eu envie de prendre le large, ai fait une khâgne puis suis entrée à HEC dans la Majeure Management des arts et de la culture. Là, j'ai synthétisé mon goût pour l'art et la littérature avec des questions plus pratiques et managériales. J'ai ensuite rejoint une maison d'édition, mais j'étais cantonnée dans des tâches marketing et commerciales qui ne m'ont pas satisfaite. C'est à cette époque que la société Mathon m'a proposé d'assurer l'intérim de son responsable du développement commercial, dans l'attente de son remplacement. Cette mission achevée, mon père et mon oncle m'ont proposé de rester neuf mois supplémentaires pour lancer Les Ateliers du Palais. J'ai alors noué des liens avec des prestataires et partenaires, ai appris à parler du bijou auprès d'une clientèle directe. Je suis finalement restée. Mon père est toujours président mais se tient assez en retrait. Il m'a délégué la gestion des ressources humaines et l'organisation du travail, mais reste un appui indispensable pour la partie technique. Il m'accompagne encore chez les principaux clients pour leur présenter nos modèles et répondre à leurs questions les plus pointues. Mon oncle dirige la partie conception (design, création, CAO), et mon mari est le directeur de la production.

**Int. :** *L'entrée de grands groupes chez les joailliers dans les années 1990 a été causée par les difficultés financières de ces derniers. Y avez-vous également été confrontés ? Comment êtes-vous parvenus à financer les investissements qui vous étaient nécessaires pour vous adapter à cette nouvelle ère ?*

**A. M. :** Nous n'avons pas eu recours aux banques à cette époque. Nos réserves nous permettaient de financer nos développements. Nous avons en revanche été soutenus par notre branche professionnelle, qui a déployé un plan filière pour accompagner la professionnalisation des ateliers comme le nôtre. C'est elle qui a œuvré

à l'élaboration d'un ERP adapté aux spécificités du métier, dont nous avons été pilote avec cinq autres maisons. Elle nous a également aidés à obtenir des certifications. Il faut savoir que le Comité Francéclat collecte le fruit de la taxe parafiscale sur l'horlogerie, la bijouterie-joaillerie, l'orfèvrerie et les arts de la table (0,2% du montant hors taxe des objets vendus en France) et l'emploi pour mener des campagnes de promotion du bijou et aider les professionnels à investir dans des outils, à financer des phases de croissance ou des projets particuliers. Nous bénéficions par ailleurs du crédit d'impôt en faveur des métiers d'art.

**Int. :** *Avez-vous reçu des propositions de rachat par des joailliers de la place Vendôme, et envisagez-vous cette perspective ?*

**A. M. :** Mon père a reçu plusieurs propositions de rachat il y a quelques années, mais a fait savoir que son entreprise n'était pas à vendre. Ma prise de fonction à la direction générale a confirmé l'orientation familiale de la Maison et dissuadé de potentiels acquéreurs. Il arrive encore, toutefois, que des Chinois nous sollicitent.

**Int. :** *Entendez-vous faire entrer des investisseurs à votre capital ?*

**A. M. :** La question ne s'est pas posée à proprement parler, mais nous pourrions envisager, pour soutenir le développement de la marque Mathon Paris, de nous adjoindre un partenaire qui ait une expertise en distribution. Encore faut-il l'identifier. En revanche, nous souhaitons rester maîtres de notre activité de fabrication.

**Int. :** *Seriez-vous intéressés par le rachat d'un atelier indépendant ?*

**A. M. :** Oui, et nous l'avons tenté à deux reprises pour des structures d'une quinzaine de personnes présentant le grand intérêt d'être sous-traitantes d'une marque de joaillerie de renommée mondiale avec laquelle nous aimerions travailler. Dans un cas, la valorisation de l'entreprise nous a semblé tenir trop fortement à la personnalité de son dirigeant et à la relation privilégiée qu'il entretenait avec ses clients. Après son départ, nous aurions eu à supporter les charges de cet atelier sans être certains de profiter de son principal atout. Dans le second cas, le vendeur a reçu une offre plus intéressante que la nôtre.

**Int. :** *Pourquoi ne pas avoir de point de vente à Paris ? Les grands joailliers s'y opposeraient-ils ?*

**A. M. :** La vente au détail n'est pas notre métier. Avec nos moyens actuels, nous ne saurions nous y lancer seuls. D'autant qu'en joaillerie, à Paris, il n'y a de sens d'avoir une boutique que place Vendôme ou à proximité, où les locaux sont rares et chers. Si nous devons sauter le pas, nous nous adosserions à un partenaire détenant un savoir-faire dans la distribution. Nos donneurs d'ordres ne seraient pas en position de s'y opposer. Du reste, ils sont assez bienveillants à notre égard. Nous exposons souvent à leurs côtés dans les salons internationaux : Hong Kong, Bâle (où se tient le salon Baselworld) ou Las Vegas. Ils préfèrent traiter avec un fournisseur qui se porte bien et dont ils ne constituent pas l'unique ressource. C'est la garantie que nous ne disparaîtrons pas, même s'ils réduisent les volumes qu'ils nous confient.

## Les atouts d'une stratégie d'intégration

**Int. :** *Vous vous distinguez par des choix forts : l'intégration du dessin, du développement et de la fabrication, un double positionnement sur le travail à façon et la création, la maîtrise des savoir-faire les plus pointus. Quelle stratégie ont choisie les autres ateliers indépendants, vos concurrents ?*

**A. M. :** Certains ont une activité uniquement industrielle, produisant des bijoux moins haut de gamme que les nôtres mais de très bonne facture. Ils ne pratiquent pas le sertissage de pierres de centre par exemple, procédé nécessairement manuel. D'autres, plus petits mais à fort chiffre d'affaires, ne traitent qu'avec la haute joaillerie. D'autres encore ont un positionnement comparable au nôtre, combinant haute et moyenne joaillerie. Ceux qui, partant de la moyenne joaillerie, ont absorbé un atelier de la catégorie supérieure rencontrent le plus de difficultés, car il leur faut s'acculturer à un état d'esprit très différent.

Parmi la cinquantaine d'ateliers indépendants français, seule une dizaine intègre encore un volet créatif. Pour notre part, nous avons toujours pratiqué la création : c'est notre spécificité et ce que nous aimons. Cela embellit notre métier, même si ce choix n'est pas toujours rationnel en termes économiques. Lorsque des marchés déclinent, comme celui du Japon actuellement, il faut justifier le maintien d'un créateur en interne et la poursuite de notre collection. C'est néanmoins une volonté affirmée, et un grand atout : nous maintenons ainsi notre capacité à tenir un discours proche du leur à nos grands clients de la place Vendôme. Je présente toutes les semaines l'état des développements et des prototypes à un comité comprenant directeur technique, responsables du studio et du marketing, dessinateur et chef de projet. Leurs remarques sont autant techniques qu'artistiques. Très souvent, nous associons notre créatif au travail à façon que nous réalisons pour les marques, afin qu'il nous aide à trouver les bons compromis entre l'esthétique et la technique.

Jusqu'à présent, je ne m'accompagne pas d'un chef d'atelier lors de ces rendez-vous avec les clients. Certains de nos confrères le font, et nous y viendrons probablement. Lorsque le nôtre est parti à la retraite il y a quelques années, nous n'avons pas choisi de le remplacer en tant que tel. Un chef d'atelier est une excellente main, mais il est trop souvent mobilisé à des tâches annexes, pour lesquelles il n'a pas été formé et n'a pas toujours d'appétence : manager des équipes, passer des commandes d'outillages, suivre la production... Le temps lui manque pour transmettre son savoir-faire. Nous avons préféré diviser l'atelier en deux équipes ayant chacune un chef technique qui dispense son savoir, apporte son conseil et réalise les développements les plus complexes. Nous pourrions les convier à nos rendez-vous avec les clients, mais cela réduirait leur disponibilité dans l'atelier.

**Int. :** *Parvenez-vous à fidéliser votre équipe, ou vos artisans sont-ils démarchés par la concurrence ? Comment préparez-vous la relève ?*

**A. M. :** Nos artisans sont des mains d'or qui font toute la valeur de l'entreprise. Ils sont très bien payés et constamment en recherche d'un meilleur salaire. De fait, notre masse salariale ne cesse de gonfler. Il faut savoir y mettre une limite, quitte à perdre un collaborateur. Cela étant, rares sont les maisons parisiennes susceptibles de leur offrir une meilleure place. De nombreux petits acteurs n'ont pas de repereur identifié et voient leur pérennité menacée. Nos salariés sont sensibles au fait que nous ayons assuré la relève. Pour fidéliser nos ressources clés, celles qui ont le plus d'expertise ou exercent un métier rare comme le sertissage, nous leur proposons une formation, en management par exemple. Très peu d'ateliers pratiquent en interne, comme nous, le laquage et l'enfilage de perles. Il nous a cependant fallu combler un besoin dans une ressource critique, le métier de polisseur qui menaçait de disparaître. Cette activité assez répétitive, peu valorisée, ne faisait pas l'objet d'une formation spécifique mais seulement d'une option dans le CAP Arts du bijou et du joyau. Nous avons sonné l'alarme auprès de la profession il y a cinq ans, ce qui a conduit l'UFBJOP, l'AGEFOS et Pôle emploi à mettre en place un cursus en reconversion, destiné notamment à d'anciens polisseurs en orfèvrerie et en optique ou à des couturières.

**Int. :** *Quels sont aujourd'hui vos enjeux et vos potentielles sources de risque ?*

**A. M. :** Le poids que représente la masse salariale dans notre modèle économique est notre principale préoccupation. Cela nous conduit à effectuer un suivi extrêmement précis de la productivité des artisans. Notre marge en dépend. Au-delà, nous supportons de fortes charges liées au parc de machines, au loyer et aux consommables nécessaires à la production. Accroître notre productivité grâce au management et à l'excellence industrielle est notre défi principal.

Un autre enjeu de taille est d'éviter de dépendre d'un donneur d'ordres. La sous-traitance constitue 70 % à 80 % de notre chiffre d'affaires (près de 5 millions d'euros au total), le reste étant essentiellement assuré par notre marque propre et, de façon extrêmement marginale, par les Ateliers du Palais. Nous travaillons à façon pour une dizaine de marques, dont une principale. Depuis l'origine, notre entreprise a grossi en étant aspirée par le développement de ses clients. Notre grand danger serait d'être "monoclient". C'est pourquoi nous veillons à diversifier notre portefeuille, y compris au-delà de la place Vendôme. Ils nous voient certes comme des sous-traitants, mais surtout comme des hommes de l'art, d'autant qu'ils n'ont pas tous une entité de fabrication en interne.

## Une créativité autant technique qu'artistique

**Int. :** *En quoi le processus de création et de fabrication diffère-t-il entre la moyenne et la haute joaillerie ?*

**A. M. :** Théoriquement, la haute joaillerie se limite aux pièces uniques. Certaines marques proposent néanmoins de la "haute joaillerie basique", c'est-à-dire des pièces de prix, mais reproductibles. Souvent aussi, la haute joaillerie part d'une pierre d'exception que la monture s'attache à mettre en valeur.

Dans les deux cas, tout commence par le dessin du créateur. Il y a ensuite deux façons de faire. La première, traditionnelle, consiste à sculpter une maquette d'intention. Elle était autrefois en buis, mais aujourd'hui est en cire ou en plastiline, une sorte de pâte à modeler. Puis est élaborée la véritable maquette, qui permet de fabriquer un moule si la pièce est destinée à être reproduite. Chacun des éléments du bijou, en cire verte, est fixé sur les tiges d'un arbre de fonte qui est plâtré et cuit. Une fois la cire fondue et la coque en plâtre durcie, l'on y injecte du métal en fusion qui se coule dans les branches. C'est ainsi que l'on obtient un arbre en or sur lequel il n'y a plus qu'à "cueillir" les pièces qui constitueront l'objet, jusqu'à une centaine pour les montages complexes de haute joaillerie. Pour de petites séries, nous réalisons une empreinte puis un moule de chacun de ces éléments.

La seconde façon de procéder, la plus moderne et courante, consiste à transposer l'esquisse sur ordinateur et à la redessiner virtuellement en trois dimensions. L'avantage de cette technique est d'appréhender d'emblée les contraintes de montage (emplacement des charnières pour les articulations, emmailllements...) avec une précision atteignant le dixième de millimètres. En cela, la CAO démultiplie les possibilités créatrices : elle permet d'entrer dans le fonctionnement intime du bijou. Puis nous réalisons un prototype et produisons les différents éléments en volume grâce à une imprimante 3D par dépôt de cire. Alors peut commencer le moulage avec l'arbre de fonte.

Une fois cette phase de conception achevée, nous transmettons les pièces à l'atelier. Chacune est reprise, émerisée et polie. Le sertisseur enchâsse les gemmes dans le métal précieux, puis les composants repartent à l'atelier pour la reprise des griffes et grains sertissant les pierres, lesquels ont souvent subi des petits chocs, et à nouveau au polissage. L'ensemble est enfin monté à l'aide de vis, goupilles, soudures au laser ou à la flamme. Si le bijou est en or blanc, il est rhodié par électrolyse. Le voilà prêt.

**Int. :** *Où se situe la créativité dans ce processus ?*

**A. M. :** Elle intervient dans le dessin, mais aussi dans la conception, que ce soit via une maquette ou en CAO. C'est un exercice créatif que de penser le montage de la pièce, de trouver des solutions pour surmonter les multiples contraintes techniques sans nuire à l'esthétique du bijou – élaborer un fermoir de très petite taille mais solide, par exemple. Chaque artisan fait aussi preuve de créativité pour monter le bijou au mieux, atteindre le meilleur rendu, la meilleure souplesse pour un collier. Les techniques de fabrication choisies comptent presque autant que le dessin initial. Chaque acteur de la fabrication apporte son goût et sa touche afin de rendre les pièces légères et aériennes. L'art de la joaillerie est en effet de mettre en valeur les pierres, idéalement en utilisant le moins de métal possible.

**Int. :** *Comment parvenez-vous à renouveler les collections de votre marque propre ? Combien de créations lancez-vous chaque année ?*

**A. M. :** Nous lançons une à deux collections complètes par an dans chaque ligne – par exemple, une parure autour du thème de la glycine dans la ligne florale. Pour nous renouveler, nous nous reposons sur le vocabulaire technique en variant le type de montage des colliers ou des bracelets, le mode de serti ou encore en employant des pierres inusitées. Nous avons proposé des opales à la fin des années 1980, alors que peu de joailliers le faisaient. C'est en effet une pierre très fragile, et dont la couleur peut virer. Il en fut de même pour la pierre de lune ou la tanzanite, magnifique gemme bleu violet plus rare encore que le diamant. Nous explorons aussi de nouveaux traitements de surface comme la laque, l'émail ou le dépôt physique en phase vapeur. Nous imaginons aussi de nouveaux types de bijoux transformables – un collier dont un motif est détachable en broche – ou des fermoirs ingénieux. C'est ce mélange de technique et de création qui nous permet de réinventer sans cesse nos collections.

■ Présentation de l'oratrice ■

**Aude Mathon**: diplômée d'HEC, a commencé sa carrière dans une maison d'édition puis a rejoint l'entreprise familiale Mathon, dont elle est directrice générale.

---

Diffusion janvier 2016

---