

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire Création

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

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
ArcelorMittal
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} septembre 2008)

**ÉDITEUR DE PARFUMS :
UN NOUVEAU CONCEPT
POUR LIBÉRER LES CRÉATEURS**

par

Frédéric MALLE
Fondateur des Éditions de parfums Frédéric Malle

Séance du 13 mai 2008
Compte rendu rédigé par Élisabeth Hember
et Jean-Yves Barbier

En bref

Pauvreté des briefs, poids du marketing au sein des marques, très fortes contraintes financières ont fait de la parfumerie un monde où la frustration prédomine : pour les créateurs (les nez), dont le potentiel est sous-exploité ; pour les clients, face à des produits d'une grande pauvreté ; et pour Frédéric Malle, évaluateur qui baigne dans ce secteur depuis sa naissance. Le lancement d'un nouveau concept d'entreprise, les Éditions de parfums, à contre-courant des tendances de l'époque, visera à redonner une liberté créative aux plus grands nez. Simplification des circuits, disparition des notions de brief, marketing, échéance et prix de revient du processus créatif, collaboration étroite entre l'éditeur et ses créateurs : en concevant un modèle de création proche de celui de l'édition littéraire, Frédéric Malle a initié un changement d'état d'esprit dans ce monde, et certains groupes établis s'efforcent aujourd'hui de répliquer son modèle. Peut-être illusoirement...

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

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

EXPOSÉ de Frédéric MALLE

Après des études à l'université de New York (NYU), je suis entré en 1988 chez Roure Bertrand Dupont, où j'ai travaillé au contact des plus grands parfumeurs contemporains. À partir de 1994, j'ai été consultant dans l'univers du parfum et j'ai travaillé pour des clients tels que Christian Lacroix, Chaumet, Hermès International. Directeur artistique et marketing, mon métier consistait à développer des parfums très particuliers pour ces marques à forte personnalité. J'étais un intermédiaire entre les marques et les parfumeurs, une sorte de traducteur entre le langage marketing et celui des nez.

Dans le jardin d'Éden de la parfumerie

Au début du siècle, on achetait son parfum chez un parfumeur comme Guerlain ou Piver, qui lui-même achetait ses ingrédients chez les fabricants grasseois. La structure du métier a changé quand Mademoiselle Chanel puis d'autres sont devenues des marques de parfum. Les fabricants grasseois ont dû alors devenir fournisseurs de jus finis, ce qui a transformé leur métier. Des marques comme Dior ou Givenchy demandaient à des laboratoires de fabriquer leur propre parfum. Ces laboratoires, qui ont aussi une recherche fondamentale, développent des molécules synthétiques dont ils gardent le secret, ce sont les molécules captives. Ils peuvent aussi choisir de les vendre au laboratoire concurrent.

À cette époque, les marques lançaient une nouvelle fragrance tous les cinq ans environ, et écoulaient leurs produits à travers des canaux de distribution assez mal organisés, des parfumeries indépendantes. Ces parfumeries avaient l'avantage d'être animées par des vendeurs, et gérées par leur propriétaire. On demandait au client ce qu'il avait l'habitude de porter, puis le vendeur, après une sorte d'analyse préalable, lui proposait un parfum qui répondait à ses goûts. Cela permettait aux marques de créer des parfums beaucoup plus particuliers, plus créatifs, car elles savaient que la parfumerie trouverait un client à qui le produit serait susceptible de plaire.

Grâce à ce circuit de distribution, les marques pouvaient donc lancer un parfum spécifique, d'abord en France, puis dans la "petite Europe", et si le produit rencontrait le succès, il partait à la conquête des États-Unis et pouvait être lancé à travers le monde entier au bout de deux ans. Ce ciblage, à la fois géographique et personnalisé, permettait de limiter les risques, mais aussi, en termes de création, de créer des parfums beaucoup plus spécifiques, reconnaissables et puissants.

Une révolution du circuit de distribution

À la fin des années 1980, la distribution de la parfumerie a connu une révolution. Avec la marque Douglas, les Allemands ont inventé le concept du libre-service. Le consommateur n'était plus servi, et choisissait lui-même son parfum. Sephora et Marionnaud ont repris ce concept en France. La fameuse vendeuse qui vous recevait, vous écoutait, qui savait si vous aimiez plutôt les parfums fleuris ou les orientaux, n'y avait plus sa place. Dès lors, la création a dû obéir à ces nouvelles règles de la grande distribution, en créant des parfums qui plaisent à tout le monde. La machine créative s'est enrayée, et les marques ont limité leurs risques en proposant des parfums "mille fleurs", à entrées multiples et à durée de vie relativement courte. Aujourd'hui on ne propose plus aux gens le parfum qui leur ira, mais le produit qui crée l'événement : le client est attiré d'abord par la marque, ensuite par le conditionnement avec un flacon toujours plus innovant, et enfin seulement par le parfum qui sera validé ou non en bout de chaîne. Avant, un parfum qui réussissait, c'était un parfum acheté plusieurs fois. Aujourd'hui, ce n'est plus l'objectif. Avec les profits du premier achat des consommateurs, on lance un nouveau produit. De ce fait, la fréquence des lancements augmente. Alors qu'on créait naguère un nouveau parfum tous les cinq ans, les grandes marques en lancent aujourd'hui deux par an. Or, le parfum que l'on crée autour d'un grand couturier qui évolue dans un univers très riche, ne peut pas, à mon sens, être

vendu chez Sephora. Le produit serait voué à l'échec s'il passait par ce circuit de distribution.

J'en suis venu à la conclusion que soit ma façon d'envisager ce métier était dépassée, soit il fallait trouver une autre façon de vendre le parfum. C'est alors que j'ai eu l'idée des Éditions de parfums.

Les Éditions de parfums

Une nouvelle distribution des rôles

Partant de l'idée qu'il fallait trouver un circuit de distribution différent, j'ai également voulu remettre les nez sur le devant de la scène. Aujourd'hui, c'est la starlette d'Hollywood qui fait figure d'effigie et voit sa vie métamorphosée parce qu'elle met une goutte du nouveau parfum. Mais la réalité du produit, ainsi que son créateur, restent totalement inconnus du public. J'ai voulu réparer cette injustice et redonner aux créateurs leur véritable place. D'une part, les nez sont des gens qui me sont proches car nous avons longtemps travaillé ensemble, et d'autre part, leur histoire me semble un vecteur plus intéressant que les traditionnelles ficelles publicitaires que l'on agite autour du produit. Mon idée de base était de prendre à rebours le chemin qu'avait tracé la nouvelle distribution de masse, en proposant des produits à nouveau très spécifiques. Les marques investissent beaucoup d'argent, d'abord dans la publicité qui crée l'événement lors du lancement d'un nouveau parfum, ensuite dans le conditionnement toujours plus original. Paradoxalement, le parent pauvre devient le parfum : sur les cent euros que coûte le flacon de parfum, moins d'un euro est dédié au liquide ! L'idée d'une société qui ne ferait pas de publicité et qui allouerait au contraire la totalité de ce budget au produit s'imposait à moi.

Les nez retrouvent la tête d'affiche

Dans cette maison d'édition pour nez, on donne aux créateurs une liberté totale en termes de budget et de temps de développement. Il n'y a pas de recherche marketing, pas de tests. Le rôle principal est redonné à la création et à son créateur.

Les parfums sont de grande qualité car les parfumeurs, disposant de tout le temps nécessaire, travaillent rigoureusement, comme dans les années 1980, à partir d'une feuille blanche et d'un stylo. Pour la première fois, leurs noms figurent sur le flacon, et tous les grands nez ont accepté de jouer le jeu avec moi.

Un nez à nez dans un décor à l'ancienne

Mon nom et ceux des nez étant complètement inconnus du public, je savais que si nous avions la chance que le client arrive jusqu'aux neufs produits que nous proposons alors, il en trouverait huit épouvantables... En plus d'envisager la création différemment, il fallait aussi revenir à la base du processus de vente dans ce métier, en ouvrant à nouveau des parfumeries qui proposent un conseil très personnalisé, en essayant de comprendre les goûts et la façon de vivre des clients avant de leur offrir un produit. Nous avons donc démarré notre société en 2000 avec un premier magasin, rue de Grenelle à Paris, en reprenant le modèle de la parfumerie du début du siècle pour l'adapter aux techniques de création d'aujourd'hui. La presse nous a salués pour avoir révolutionné le métier, même si nous avons simplement l'impression d'avoir remis les choses dans l'ordre.

Une touche de mise en scène avant-gardiste

Nos cabines à sentir font aujourd'hui presque figure de logo : il s'agit de grands cylindres de verre rappelant les cabines téléphoniques, dans lesquels les parfums sont vaporisés, ce qui permet aux gens de savoir ce qu'ils vont sentir en portant le produit. En grands magasins, les touches sur lesquelles on vaporise sont au parfum ce que la planche-contact était en son temps à la photographie : des instruments peu adaptés à la vente des produits,

qui ne donnent qu'une idée très vague et en aucun cas globale de l'odeur du parfum. Dans la plupart des cas, les gens ne savent donc absolument pas ce que sentira le parfum une fois qu'il sera porté. Or, dans les laboratoires où j'ai travaillé, j'avais remarqué que les parfumeurs vaporisaient souvent les produits dans les cabines de douche, sortes de vases clos qui permettent de sentir l'aura du parfum. J'ai repris ce principe dans mes boutiques avec les colonnes à sentir. Au-delà d'un premier aspect ludique, les clients ont une vraie idée du parfum qu'ils achètent.

Le renouveau de la parfumerie de luxe

Un chemin balisé

Une personne m'a précédé dans le renouveau de la parfumerie de luxe, c'est Serge Lutens. Il a lancé avec Shisheido ses Salons du Palais Royal, quelques années avant moi, sur un marché où il y avait, d'une part des grandes marques, et de l'autre quelques petites marques qui vivotaient, souvent en dehors du circuit traditionnel de la parfumerie, comme Annick Goutal par exemple.

L'Eldorado américain

Ma seule certitude était que la distribution aux États-Unis n'avait pas changé : Sephora n'y a pas fait école et la distribution principale est toujours celle du grand magasin, avec son interface humaine. Par ailleurs, la population américaine se montrait friande de produits de luxe. J'ai donc fait le pari que nous aurions un débouché vers les États-Unis, quoi qu'il arrive, pour peu que l'on soit un peu sérieux. Nous avons immédiatement été suivis par la presse. Ce n'était pas évident car les parfumeurs sont de grands pourvoyeurs de publicité, et placent ainsi souvent les journalistes de beauté dans une situation inconfortable...

Sur quatre cents lancements par an, au milieu de produits de plus en plus médiocres, nous avons suscité un certain enthousiasme. De plus, nous avons commencé au mois de juin ; en juillet, les défilés de haute couture ont amené dans notre boutique tous les acheteurs de grands magasins américains, présents à ce moment-là à Paris. Dès le départ, nous savions ainsi qu'aux États-Unis, notre avenir était relativement garanti, d'autant plus que nous avons eu une entente avec Barneys six mois après l'ouverture. Enfin, au niveau de la clientèle française, nous avons bénéficié d'une certaine réaction des consommateurs devant la parfumerie de masse. Le modèle américain est ainsi revenu en Europe, où il y a eu alors un retour en grâce des parfumeries indépendantes. En France ou en Italie, notamment, nous avons trouvé un écrin rêvé dans les quelques parfumeries de qualité de chaque grande ville.

Un retour en arrière pour un développement international

Serge Lutens, des marques plus anciennes et moi-même, vivons aujourd'hui le retour des parfumeries de niche. Certaines sont gérées par de jeunes entrepreneurs, les autres sont les bonnes parfumeries de la bourgade, qui ont décidé de ne plus vendre les grandes marques, abandonnant à la grande distribution des produits qu'elles trouvent médiocres et qui leur rapportent de faibles marges.

Notre modèle a été imposé dès le départ : être au sein de ces magasins, mais placé à part, présenté de façon très particulière avec la photo des créateurs, et conservé dans des armoires réfrigérées.

Aujourd'hui, nous sommes vendus par une cinquantaine de magasins en Europe, sachant qu'à l'intérieur de grands magasins dont la taille serait la moitié du Bon Marché mais dont le positionnement se situe entre le Bon Marché et Hermès, nous mettons en pratique le concept de *shop in shop*¹ avec mise à disposition de nos colonnes. Bien que parfumeurs,

¹ *Shop in shop* : concept en franchise destiné à être implanté au sein d'un commerce traditionnel dans lequel il n'occupera qu'un espace limité. La mise en œuvre de cet espace ainsi que les produits ou services qui sont offerts à la clientèle sont définis contractuellement.

nous avons la chance d'être situés à côté des créateurs de mode, pour lesquels notre secteur représente une part non négligeable des revenus.

Je suis très heureux qu'à la suite de l'initiative de Serge Lutens puis de la mienne, on assiste aujourd'hui à un véritable renouveau de la parfumerie de luxe. C'est une vague qui nous encourage à créer des produits de plus en plus luxueux. Nous pensons à développer des produits dans le domaine de la parfumerie corporelle ou de la maison. À l'étranger, on perçoit un sens du luxe de plus en plus aiguisé. Nous avons ouvert un magasin à Moscou à Noël, et l'on y vend déjà plus de parfum qu'à New York, grâce à une population moyenne extrêmement éduquée, qui achète avec une vraie connaissance du produit et un réel discernement. La population asiatique, également très connaisseuse en la matière, montre un appétit de luxe et dispose de beaucoup d'argent : l'Asie devrait ainsi nous permettre de grandir encore...

DÉBAT

Investir dans le parfum

Un intervenant : *Combien de magasins possédez-vous en propre ?*

Frédéric Malle : Nous avons trois magasins à Paris, où nous réalisons entre 15 et 20 % de nos ventes, et nous allons en ouvrir un bientôt à New York. En Europe, au Japon, en Russie et aux États-Unis, le *shop in shop* nous permet de présenter nos colonnes et l'intégralité de notre concept. Nous avons atteint l'équilibre financier depuis deux ans, mais pour grandir, nous réinvestissons tous nos bénéfices. Nous sommes en pleine phase d'expansion. Tous les ans, nous proposons un coffret avec toute notre collection. C'est également pour nous une façon de faire le point sur nos créations.

Int. : *Le coût de développement d'un parfum étant très élevé, quel investissement cela a-t-il représenté de lancer votre concept ?*

F. M. : En termes de moyens de développement, ce sont les laboratoires qui paient tout, comme pour les grandes marques. Les parfumeurs m'ont également offert leur temps. Ce qui coûte cher pour développer une marque comme la mienne, c'est la mise de départ pour les flacons que nous fabriquons nous-mêmes à partir de moules, les boîtes, les magasins et la constitution du stock. En termes de création, il n'y a pas d'investissement.

De l'alchimie du parfum

Int. : *Sur les cinq sens, l'odorat est le seul qui ne se quantifie pas. Qu'est-ce alors qu'un parfum ?*

F. M. : Vous avez raison, le parfum n'est pas quantifiable ; il n'y a même pas de couleur primaire en parfumerie. On sait à peine comment fonctionne le mécanisme olfactif... Il n'y a pas non plus de vocabulaire pour parler du parfum ; nous avons un charabia technique entre nous, mais nous empruntons notre vocabulaire à la cuisine, à la musique, et même aux arts visuels. Ce vocabulaire est commun à tous les nez qui sont passés par l'École Roure Bertrand Dupont, à Grasse, où j'ai moi-même fait un court séjour. La majorité de ceux qui travaillent chez moi en sont issus : nous arrivons donc à nous comprendre dans notre petite confrérie.

En termes de création non plus, il n'y a pas de logique, on fonctionne de façon totalement empirique. Au départ, on extrait à partir de plantes, de bois ou d'autres matières, des essences ou des absolus avec de la vapeur, des solvants ou des gaz. On parvient d'ailleurs aujourd'hui à fractionner le produit par distillation moléculaire, ce qui permet de corriger les produits naturels en enlevant par exemple certaines notes peu agréables. Les bons parfumeurs aujourd'hui travaillent en deux étapes, un peu comme les sculpteurs : on cherche d'abord un thème en travaillant sur de grosses masses ; une fois ce thème trouvé,

on passe au tamis les défauts tout en essayant de garder au parfum sa personnalité. Cette deuxième étape est extrêmement longue et délicate puisqu'il s'agit de redoser ou de remplacer chaque matière première, afin d'aboutir à une sorte de mikado. Nous travaillons complètement à tâtons, sans aucune rationalité, car nous touchons au domaine du ressenti.

Pourtant, ayant évolué depuis tout petit dans ce domaine, j'ai compris très vite qu'il y avait une logique au parfum, chacun correspondant à une humeur ou à un type de personne. Le parfum est un langage silencieux et moi qui suis extrêmement timide, je comprends aujourd'hui mes interlocuteurs en épiaant leur regard et en les sentant. Si l'on sait décrypter les odeurs, on sait à qui l'on a affaire selon la manière dont les gens se parfument. Les gens de notre métier utilisent cette caractéristique à l'envers, ils s'adaptent de façon extrêmement précise aux tendances sociologiques. Alors que l'heure est à la banalisation et à la standardisation, le parfum suit également les tendances. Celle du léger, qui a déjà gagné nos tables, conquiert également le domaine de la parfumerie où l'on a remplacé les odeurs lourdes de patchouli par des produits synthétiques.

Int. : *Faites-vous une distinction entre les parfums pour hommes et les produits réservés aux femmes ?*

F. M. : Pour moi il y a une seule règle : on met un parfum pour dire qu'on est là et qui l'on est. C'est, de façon très animale, une odeur de peau sublimée. Il y a pour moi trois sortes de parfums. Il y a des non-parfums, qui disent simplement que l'on est propre ; ce sont les eaux de Cologne et les parfums très frais. Ils sont portés de sept à soixante-dix-sept ans, par les hommes ou les femmes. Ils n'ont aucune caractéristique sensuelle. D'autres parfums, très fleuris, ne donnent aucune idée de peau. Ils sont portés par des femmes qui revendiquent un certain retour à l'enfance, ou correspondent à un déguisement. Enfin une troisième catégorie de parfums, plus abstraits, donnent l'idée d'une peau sublimée. Ce sont les chypres et les orientaux. Ils disent l'odeur de la peau, à travers une odeur idéale. Ils sont également une sorte d'allusion à l'acte sexuel. La plupart de ces parfums peuvent donc être portés par les hommes et les femmes, même si les marques proposent souvent des variantes masculines et féminines.

Un processus de création différenciant

Int. : *Comment travaillez-vous avec les nez ? Est-ce le principe d'une carte blanche, ou y a-t-il un cahier des charges ?*

F. M. : Lorsque je travaillais en tant que consultant, il fallait m'adapter à chaque parfumeur. Aujourd'hui, je travaille également en fonction de la personnalité de chacun. Avec certains nez, c'est un travail à quatre mains et je sens chaque essai (mon record s'élève à 690 essais pour un parfum). D'autres tiennent à travailler seuls, et je deviens alors un inspecteur des travaux finis : si le produit me plaît, il sort ; sinon, on ne lance pas le parfum. Parfois aussi, je fais des propositions : je donne ainsi une idée de départ à un parfumeur dont je pense que l'écriture est adaptée au projet en question. Pour moi, c'est une manière d'exercer mon métier comme je l'aime ; pour les parfumeurs, c'est une récréation ; et pour les laboratoires, c'est une façon de mettre en avant leurs nez.

Int. : *Est-ce l'absence de contraintes données aux nez qui différencie votre approche de celle des grandes marques ?*

F. M. : Les concours mis en place pour obtenir environ quatre cents lancements de nouveaux produits par an font travailler les parfumeurs dans un univers très balisé. Les marques donnent le concept auquel le parfum doit répondre, ainsi que sa couleur, et même son image publicitaire, qui, avec le flacon, existe avant même la création du parfum ! On demande alors aux créateurs de créer quelque chose qui va entrer dans ce cahier des charges. En termes de définition olfactive, le message est de plus en plus vague ; ce sera par exemple : « *Faites le parfum de la femme moderne.* » Les marchés sont également précisés, car la création dépendra évidemment de la latitude sous laquelle le consommateur se trouvera, des civilisations où les goûts olfactifs diffèrent. En ce qui concerne les

contraintes, certains créateurs en ont besoin ; nous travaillons alors ensemble. D'autres ont des parfums dans leur tiroir depuis des années, des produits souvent fantastiques, mais qui n'ont pas trouvé preneurs parce qu'ils sont trop spécifiques, ou trop chers, ou à l'inverse de la tendance du moment. C'est ce qui est arrivé avec l'un des parfums qui est finalement devenu l'un de nos best-sellers. Certains nez, surtout parmi les plus jeunes, préfèrent travailler avec des contraintes extrêmement précises, car ils ont toujours travaillé pour de grandes marques qui les leur imposaient. Ceux qui ont aujourd'hui une cinquantaine d'années ont débuté dans ce métier avec une feuille blanche et un crayon : ceux-là sont plus à l'aise sans directive précise.

De nouveaux acteurs pour une nouvelle distribution

Int. : *Dans le domaine du vin, le consommateur semble de plus en plus cultivé. Le vôtre suit-il le même chemin ?*

F. M. : L'idée de culture qui se perd figure parmi les motivations qui m'ont guidé dans mon projet. C'est la raison pour laquelle nous essayons de ne pas être trop cher. Avant Serge Lutens et moi-même, le domaine de la parfumerie devenait de plus en plus banal, et un certain désamour pour le parfum s'était installé. Pour les jeunes aujourd'hui, l'achat de parfum est devenu un geste tellement banal que l'on peut se demander si de petites marques comme la mienne peuvent toucher cette catégorie de clients. Nous aimerions, dans une sorte de projet éducatif, leur faire prendre conscience que le parfum est autre chose que l'idée qu'ils en ont. Alors qu'il était il y a quelques années un produit très luxueux, il est devenu aujourd'hui un produit de grande consommation. On vit dans une société où l'on a accès à tout avec peu de moyens et sans effort. Il y a d'un côté les gens qui ont peu de temps, peu de moyens et accès à tout, et de l'autre ceux qui sont plus cultivés, plus curieux, indépendants et difficiles. Une marque comme la mienne fait survivre l'idée du bon parfum au sein de cette population, tandis que le consommateur qui se laisse noyer dans les campagnes de publicité est perdu pour ce genre de produit. Contrairement à ce que vous pourriez penser, notre client n'est pas riche : les prix de nos parfums s'échelonnent de soixante à deux cents euros, et beaucoup de nos clients viennent chez nous pour s'offrir leur beau cadeau.

Int. : *Pensez-vous que les sites internet sur les parfums puissent être un espace de liberté pour les clients attirés par des parfums de niches comme les vôtres, et qui sont susceptibles de développer un vrai regard distancié sur les produits de la parfumerie ?*

F. M. : Bien sûr, les sites internet ont cette caractéristique formidable d'apporter une certaine fraîcheur. Cependant, tout le monde peut donner son avis et tous ont raison. Heureusement, les animateurs de ce genre de sites sont de plus en plus connaisseurs de ce milieu de la parfumerie. Même si leurs critiques passionnées sont souvent justifiées, ils restent souvent manipulés par les marques, qui paient des espaces publicitaires... Je sais que ces sites sont importants pour notre métier, mais je garde quand même une certaine méfiance à leur égard.

Int. : *De nombreuses boutiques aujourd'hui se créent une identité à travers un certain éclairage ou une touche musicale. Tout récemment, on a vu apparaître des univers olfactifs. Qu'en pensez-vous ?*

F. M. : Je crois beaucoup à l'aphorisme de l'architecte Ludwig Mies van der Rohe, « *Less is more* ». Il me semble que toutes ces ambiances olfactives s'ajoutent au bruit. Chaque hôtel a aujourd'hui sa propre odeur. Tout est parfumé. Même des fabricants de voitures sont venus me voir pour créer une identité olfactive à leurs véhicules. Ce qui est paradoxal, c'est que les parfums sentent de moins en moins et les flacons sont de plus en plus bizarres, mais on couvre la banalité des magasins ou des hôtels avec une identité olfactive. Cet aspect va bien sûr se développer, mais personnellement, je n'y adhère pas vraiment.

Un style Frédéric Malle ?

Int. : *Pourquoi les Éditions Frédéric Malle ?*

F. M. : Il y a trois raisons à ce nom. D'abord, lorsque mon oncle Louis Malle a commencé à faire du cinéma, mon père qui était banquier a créé pour lui une société de production familiale, les *Nouvelles Éditions de Films* (NEF). Quand j'ai développé ce projet, mon frère, lui aussi banquier et pendant longtemps mon associé, m'a proposé de faire la même chose, et nous avons appelé cette société *Nouvelles Éditions de Parfums*. Par la suite, je me suis rendu compte qu'un ami proche, éditeur, faisait le même métier que moi, puisqu'il suit des auteurs, réécrit de temps en temps certains passages d'un roman, ou en enlève un chapitre. Enfin, je me suis laissé convaincre que l'on pouvait éditer un parfum comme un objet d'art.

Int. : *Vous mettez en avant les nez ; néanmoins, la société porte votre nom. Comment articulez-vous votre ligne éditoriale et la singularité de tous ces talents créatifs ? Y a-t-il un style Frédéric Malle, et comment le caractérisez-vous ?*

F. M. : Il y a en effet un style. Des maisons comme Guerlain ou Goutal ont toujours obéi à un style précis. Guerlain fait beaucoup d'orientaux. À l'inverse, Annick Goutal s'est spécialisée dans le frais fleuri.

J'ai une histoire différente car j'ai travaillé avec des parfumeurs dans des laboratoires, pour des marques qui nous demandaient des parfums très différents les uns des autres. J'ai par ailleurs des goûts très éclectiques, et les parfums que l'on vend en sont le reflet. Mes idées, en revanche, sont très arrêtées quant à la façon de les réaliser. Comme en peinture, il y a dans la parfumerie un beau geste. Comme en littérature, les bons parfums ne racontent qu'une seule histoire, autour d'un thème précis. Tous nos parfums, bien qu'ils soient de genres extrêmement différents, sont issus de formules courtes et très simples. Enfin, il y a des produits que je déteste, et jamais certains accords ne sortiront de ma maison.

En outre, je trouve que les parfums de grandes marques sont créés par beaucoup trop de gens. La relation entre un parfumeur et un créateur est très importante et doit garder une certaine intimité. De toute cette manière de travailler découle ainsi un style.

Int. : *Vous avez expliqué qu'à chaque personnalité correspondait une signature olfactive. Pouvez-vous nous donner un exemple ?*

F. M. : Le parfum *Carnal Flower* est un produit clé de notre collection parce que c'est une tubéreuse qui, dans notre métier, a pris une valeur très importante. C'est comme la recette par laquelle on juge un bon ou un mauvais chef. Le premier parfum à la fleur de tubéreuse a été créé en 1948 par Germaine Cellier et portait le nom de *Fracas*. Il s'agissait d'un secret qu'un certain type de femmes se sont transmis. La formule a inspiré de nombreux parfumeurs.

En créant une tubéreuse, nous savions que nous allions être comparés à ce parfum, et c'était pour nous une façon de réaffirmer nos principes. L'idée était assez excitante, mais c'était comme repeindre la Joconde après le légendaire *Fracas*. La tubéreuse est une fleur, donc symboliquement l'image d'une certaine innocence, mais en même temps elle sent la bête. S'il y a cette idée de féminité extrême, on entre immédiatement dans une sorte de fausse innocence et dans un univers de séduction plutôt torride. C'est un produit qui a été pensé pour les femmes qui évoluent dans une séduction lascive, puissante, mais propre. Deux types de femmes peuvent s'identifier à ce produit : celles qui se définissent dans la séduction opulente, et les autres qui évoluent plutôt du côté de la nature.

Vers un nouveau modèle dans la parfumerie

Int. : *Le fait de vous appuyer sur des nez mis à disposition ne constitue-t-il pas une fragilité de votre modèle ?*

F. M. : Il y a une quinzaine de grands nez à travers le monde, et deux cents personnes sont capables de créer un bon parfum. Les nez gagnent énormément d'argent, et les laboratoires les négocient comme des joueurs de football. Pourtant, les maisons ne les mettent pas du tout en avant ; le créateur de *Poison*, par exemple, n'était même pas invité au lancement du parfum ! Malgré cet anonymat vis-à-vis du public, ces nez sont extrêmement connus dans notre métier.

Les laboratoires vivent selon un système très archaïque : ils ne font pas payer leur service de création, c'est-à-dire que le travail de développement d'un jus, qui coûte très cher et reste risqué pour les laboratoires, n'est pas payé par les marques. Les grands nez sont donc employés par ces gens qui les traitent comme des princes, et qui ne refusent pas de les laisser travailler pour quelqu'un d'autre de temps en temps. Si les grands laboratoires ne facturent pas leurs frais de création, ils vendent en revanche leur jus dont ils gardent le secret en faisant une marge importante. Le gagnant gagne tout, et le perdant perd beaucoup. Travailler pour une petite marque reste donc quelque chose de très rare pour ces laboratoires, et notamment pour les très bons nez.

J'ai accès à eux car je viens de ce milieu, et ce sont pour moi des amis proches. Comme nous avons eu beaucoup de presse et qu'aujourd'hui les grandes marques sont animées par des chefs de produit qui ne connaissent pas très bien le métier, mais sont obsédés par les critiques médiatiques, il est très important pour un parfumeur d'être mis en avant. Or, nous sommes aujourd'hui la marque qui les valorise le mieux, nous sommes donc un moyen pour les laboratoires de mettre en avant leurs créateurs.

D'ailleurs, des maisons de tradition comme Chanel ont des nez internes et ont créé des lignes de produits plus exclusives dans le même esprit que la mienne. Je considère cela comme très positif, car cela crée un marché et montre aux laboratoires que l'on peut générer de la notoriété pour un parfumeur en travaillant avec des maisons comme la mienne. Il y aura de plus en plus de tentatives dans cet esprit-là, même s'il y en a déjà eu qui n'ont pas duré, car il faut y investir beaucoup de temps, de l'argent, et ne pas faire semblant.

Int. : *Votre expérience se rapproche beaucoup de celle des producteurs à la française, qui ont œuvré à faire reconnaître un réalisateur comme un auteur. Or, la Nouvelle vague a mis dix ans à réaliser son projet, tandis que vous êtes parvenu à faire reconnaître les nez comme des auteurs beaucoup plus rapidement. Si vous êtes très présent derrière toutes les créations de vos parfumeurs, est-ce que vous ne courez pas un risque à devoir déléguer votre ligne éditoriale en vous agrandissant ?*

F. M. : Cela dépend de la manière dont on grandit. Tout dépend de la distribution. Nous formons chaque vendeuse de nos magasins de façon très rigoureuse et stricte, et cet aspect fait partie de nos contrats avec les magasins. Nous arrivons à maîtriser la distribution car nous grandissons à notre rythme. Notre vertu principale est d'être pauvre. Quand on lance une maison de parfums avec de très gros budgets, on est obligé de rentrer dans ses frais avec une distribution large et donc peu maîtrisée. Nous, nous n'avons pas les moyens d'évoluer de cette façon, et ce ne serait pas cohérent avec l'esprit de nos produits. Ce sont donc les moyens financiers qui nous permettent de maîtriser l'expansion de notre réseau : nous ne lançons un parfum que lorsque nous en avons les moyens. Il y a également des endroits où il faut aller avec prudence, comme le Moyen-Orient, un éden pour le parfumeur, mais aussi pour le marché noir.

En ce moment, nous travaillons sur un parfum complètement nouveau, mais qui curieusement me semble familier. Je ne sais pas où l'on va, mais je crois que l'on fait quelque chose d'intéressant. J'ignore à quel marché il sera destiné. Ce que je sais, c'est que l'on va créer un événement pour le lancer, et étant donné notre système de distribution, on ne le vendra pas forcément parce qu'il est le dernier de notre catalogue. Nos vendeuses sont formées pour dire aussi à certains clients que le parfum n'est pas fait pour eux. Un

parfum comme *Carnal Flower* peut faire grandir notre société très vite, c'est une locomotive, mais il faut aussi prendre le risque de créer des wagons de temps en temps.

Présentation de l'orateur :

Frédéric Malle : est le petit-fils de Serge Heftler, fondateur des Parfums Christian Dior, société où sa mère fut directrice du développement durant près de quarante ans ; élevé dans le monde des parfumeurs et diplômé de l'université de New York, il intègre en 1986 le prestigieux laboratoire de création Roure Bertrand Dupont où il cultive et renforce son sens de l'équilibre olfactif ainsi qu'une grande connaissance des matières premières et des techniques de parfumerie ; c'est là aussi qu'il tisse des liens professionnels et d'amitié très étroits avec les meilleurs nez de notre temps, posant les prémices de son futur rôle d'éditeur de parfums ; longtemps consultant pour de grandes maisons de luxe, et désireux de redonner au parfum toutes ses lettres de noblesse, il décide de fonder en 2000 sa propre maison : Les Éditions de Parfums Frédéric Malle.

Diffusion septembre 2008