

Séminaire Création

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

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
Cabinet Regimbeau¹
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Wight Consulting²
Ylios

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

(liste au 1^{er} juillet 2010)

LES AFFRES DU MARIAGE ENTRE TALENT ET BUSINESS : LE CAS DE LA MAISON LACROIX

par

Jean-Jacques PICART
Cofondateur de la maison Christian Lacroix
Consultant mode et produits de luxe

Séance du 1^{er} juin 2010
Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

En bref

En 1986, LVMH décide de financer la création *ex nihilo* d'une maison de haute couture pour Christian Lacroix, alors jeune styliste chez Patou, révélé et soutenu par Jean-Jacques Picart. Ce dernier était convaincu, peut-être même davantage que le couturier, qu'une telle entreprise était nécessaire pour que Christian Lacroix puisse exprimer toute l'étendue de son talent. De fait, Lacroix est devenu un grand nom de la mode. Mais la maison n'a jamais été rentable et a dû fermer en 2010. Cette histoire illustre les rapports difficiles entre la mode et le business, entre la création, aussi talentueuse soit-elle, et l'art difficile de son management et de son commerce. Créer une entreprise de mode, c'est en quelque sorte faire œuvre de "haute couture", c'est-à-dire concevoir un modèle économique qui soit parfaitement adapté aux spécificités du créateur.

*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.*

EXPOSÉ de Jean-Jacques PICART

J'ai contribué à fonder la maison Christian Lacroix il y a près de 25 ans, aventure qui a profondément marqué ma vie. Aujourd'hui, la page est tournée : j'ai quitté la maison il y a plus de dix ans et elle a fermé cette année, en 2010. Avec le recul, je tenterai de décortiquer les conditions du succès d'estime mais aussi de l'échec commercial que fut cette entreprise, et de dépeindre le "mariage de la carpe et du lapin" que fut l'association entre le créateur Christian Lacroix et le financier Bernard Arnault, propriétaire du groupe de luxe LVMH. Je précise que je garde d'excellentes relations avec tous deux ; je suis d'ailleurs resté conseiller mode pour Bernard Arnault.

Entrer dans la mode pour réinventer ses codes

J'ai commencé à exercer mon premier métier, attaché de presse, en 1969 pour des marques de prêt-à-porter. Si j'étais attiré par la mode, c'est que j'y voyais une expression de l'époque, une traduction par les créateurs de l'air du temps, des aspirations, des déceptions et des rêves d'individus placés dans un même contexte social, culturel, politique et économique. Au-delà de cette dimension, les vêtements en eux-mêmes, sortis de ce contexte, m'intéressaient assez peu. J'ai ouvert un bureau de relations presse en 1970. À l'époque, cette profession était plutôt tenue par de jolies jeunes femmes chic et excellentes organisatrices de cocktails. Je ne correspondais certes pas à ce profil, mais j'avais l'intuition, et je n'étais pas le seul, que leurs méthodes assez empesées devaient être réinventées. J'ai eu pour premiers clients des marques du Sentier, cet îlot parisien qui produit à une cadence soutenue une confection très accessible. Le monde de la mode affiche habituellement un certain mépris pour les professionnels du Sentier, et c'est injuste. Leur créativité n'est peut-être pas exacerbée, mais leurs créations répondent précisément à l'envie du moment, de même que des fruits sur un étalage, pour être achetés, ne doivent être ni trop verts ni trop mûrs. Cette parfaite maturité des produits est une qualité essentielle dans la mode, très difficile à atteindre.

Rapidement, j'ai été repéré derrière les petites marques pour lesquelles je travaillais. J'ai alors croisé les routes de créateurs comme Thierry Mugler, Kenzo Takada, Jil Sander, Helmut Lang ou de groupes comme La Redoute. Mais ma rencontre la plus marquante fut celle avec Jean-Louis Dumas, président d'Hermès, en 1976. Hermès était alors une très belle maison, mais sa clientèle vieillissante était essentiellement attirée par les très classiques sacs ou carrés de soie. Jean-Louis Dumas avait conscience du potentiel de développement de sa marque et m'a demandé de la parer d'un certain glamour. La condition était que je ne change rien : Hermès était magnifique en l'état, à moi de le faire savoir au plus grand nombre. Nous avons donc mis en valeur les produits existants. Le plaid en cachemire a quitté le rayon équestre pour habiller les mannequins dans *Elle*, le sac Kelly est sorti en différentes couleurs... et Hermès a petit à petit connu une renaissance.

Rencontre avec Christian Lacroix

Après dix ans d'exercice, j'ai eu le sentiment d'avoir usé tous mes talents. J'avais à peine trente ans. J'ai fermé mon bureau de relations presse. Le hasard avait voulu qu'une de mes assistantes, Françoise, me fasse rencontrer son fiancé, Christian Lacroix. Ce jeune homme, né à Arles en 1951, avait suivi des études d'histoire de l'art à Montpellier et était arrivé à Paris au milieu des années 1970. Françoise, qui me louait ses talents de dessinateur et son tempérament d'artiste, me demandait de lui trouver un emploi. Christian Lacroix m'a montré son travail : il ne dessinait que des costumes d'opéra. Il avait un dossier Carmen, un dossier Madame Butterfly, un dossier Don Carlo... Rétrospectivement, j'ai réalisé que j'aurais dû me méfier de cette passion qui le portait davantage vers le théâtre que vers la mode ! Quoi qu'il en soit, ses dessins étaient magnifiques, dégageaient de l'émotion et de la vibration. En trois coups de crayon, on pouvait sentir craquer un tissu. Je l'ai engagé comme assistant, et c'est la seule personne que j'aie gardée près de moi après avoir fermé mon bureau de presse car il

continuait à dessiner une collection pour un de mes clients japonais, Jun Ashida, qui habillait alors la famille impériale du Japon.

À cette époque, je commençais à m'intéresser à la haute couture. Au début des années 1980, elle n'avait pourtant rien d'excitant. La collection Chanel était dessinée par les anciens premiers d'atelier et habillait, de façon presque orthopédique, des dames très classiques. Il y avait certes Yves Saint-Laurent, mais sa haute couture tendait vers le prêt-à-porter. J'avais l'intuition qu'en retravaillant le mode d'expression de la haute couture, on pourrait lui rendre sa saveur et son exception. J'ai fait savoir que je souhaitais collaborer avec une maison de couture, à condition que l'on me laisse traiter une couture qui serait l'expression d'une culture. En 1981, j'ai été contacté par Jean de Moüy, propriétaire et PDG de la maison Jean Patou, dont les collections étaient unanimement jugées médiocres. Il souhaitait que j'œuvre au renouveau de sa marque comme je l'avais fait pour Hermès. Il fallait notamment trouver un nouveau couturier. Déçu par plusieurs candidats issus du sérail et qui me proposaient tous les mêmes idées, j'ai décidé de lui proposer Christian Lacroix, pourtant dépourvu de toute référence dans le milieu. Une petite mise en scène a permis de convaincre Jean de Moüy d'embaucher ce débutant. Nous avons organisé un défilé privé dans lequel le célèbre mannequin Inès de la Fressange portait des pièces que le créateur avait dessinées pour Jun Ashida. Le contrat a été conclu. Les débuts ont été cruels, personne ou presque n'aimait ce que faisait Christian Lacroix chez Patou.

La haute couture était alors en train de changer. Karl Lagerfeld était arrivé chez Chanel avec son intelligence, sa culture et son brio. Ce que nous faisons chez Patou en modestie et avec très peu de moyens, Karl Lagerfeld le faisait avec éclat. Deux nouvelles expressions spectaculaires de la haute couture étaient apparues à Paris, chez Chanel et Patou. Malgré tout, la situation chez Jean Patou restait difficile. Le renouveau que j'avais promis à Jean de Moüy était certes arrivé, mais ce dernier n'avait pas dégagé les investissements nécessaires pour développer la ligne de prêt-à-porter et d'accessoires, pour ouvrir des espaces dans les grands magasins, etc. Je sentais que la fleur qui commençait à s'épanouir allait vite se faner. Il était temps de passer à autre chose.

Aussi romanesque que cela puisse paraître, l'idée de créer la maison de couture Christian Lacroix m'est venue, comme une intuition brutale, dans un taxi. La radio diffusait une interview de Pierre Bergé, alors président de la maison Yves Saint-Laurent et de la Chambre syndicale de haute couture, qui affirmait (visant Karl Lagerfeld) qu'un créateur réellement doué de talent devait être capable de soutenir sa propre marque, sans quoi il restait un mercenaire de la mode. J'arrête le taxi, m'engouffre dans une cabine téléphonique et appelle Christian Lacroix pour lui faire part de ma révélation : il fallait trouver les fonds pour qu'il ouvre sa propre maison. « *Tu es fou, je n'en ai pas du tout envie* » me répond le créateur. Je persiste néanmoins dans mon idée. Nous sommes alors en novembre 1986.

Le financier entre en scène

En décembre, tandis que nous étions en pleine préparation de la collection Patou, je reçois un appel de la secrétaire de Bernard Arnault : il voulait me rencontrer dès que possible. Je lui demande de reporter ce rendez-vous de quelques mois, après le défilé, mais elle me fait comprendre que l'on ne traite pas ainsi un homme comme Bernard Arnault... Personne ne le connaissait à cette époque dans notre milieu qui ne s'intéressait guère à la finance. Tout juste savions-nous qu'il avait racheté la maison Dior fin 1985. Quelques jours plus tard, à force d'insistance, Bernard Arnault me joint au téléphone et m'annonce qu'il a des projets pour ce jeune couturier dont, à son avis, je m'occupe très mal. Il propose à Christian Lacroix d'être le bras droit de Marc Bohan chez Dior, avant de prendre sa suite quand il partirait à la retraite quelques années plus tard. Pourquoi Christian Lacroix, numéro un chez Patou, deviendrait-il numéro deux chez Dior ? « *Parlons-en !* », me répond Bernard Arnault. Christian Lacroix et moi déjeunons alors avec lui, son conseiller juridique et son conseiller financier. J'explique au propriétaire de Dior que cette marque, trop classique, ne convient pas à Christian Lacroix : il

lui faut une maison à son nom. « *Donnez-moi une seule bonne raison pour que je réfléchisse à votre idée* », me lance-t-il. Je lui décris alors une scène où, dans un dîner mondain, il aurait à sa droite une femme d'un certain âge, classique, très flattée de côtoyer le propriétaire de la maison Dior qu'elle chérit tant, et à sa gauche une jeune femme plus sexy et exubérante, ravie d'être assise à côté du propriétaire de la maison Lacroix dont elle adore la folie et la débauche de couleurs. Il serait le roi de Paris ! C'est ainsi qu'il a accepté de nous financer. À la fin du déjeuner, pendant que nous attendions un taxi en face du lieu où allait ouvrir sa maison quelques mois plus tard, Christian Lacroix me dit : « *Tu es allé trop loin, cela m'aurait très bien convenu d'être le bras droit de Marc Bohan...* » Mais j'étais convaincu qu'il avait trop de talent pour être un simple assistant.

Le mariage de la carpe et du lapin

Les conseillers se sont alors mis au travail. Tout est allé très vite : la création de la maison a été signée en février 1987 et le premier défilé a été présenté quelques mois plus tard, en juillet. Avec le recul, je m'aperçois que nous avons tous été assez naïfs dans le montage de cette opération. Christian Lacroix et moi ignorions tout de la finance, et Bernard Arnault était encore peu familier de la mode. C'était le mariage de la carpe et du lapin. Un chemin de croix a commencé, fait d'incompréhension et de manque de confiance. Pour compenser la force financière de Bernard Arnault, notre avocat avait exigé que nous obtenions un double veto, dont l'application était pourtant illusoire. Ainsi Bernard Arnault ne pouvait-il, en théorie, rien décider sans le double accord de Christian Lacroix et moi-même. Ce montage imposait non seulement que Christian et moi soyons toujours du même avis, mais aussi que Bernard Arnault partage notre vision. Inutile de préciser que cela n'a jamais fonctionné. Je passais mon temps à composer, entre Christian Lacroix qui ne voulait pas céder et Bernard Arnault qui contournait les règles du jeu. Malgré tout, ce chemin de croix n'a pas été douloureux. De 1987 à 1999, date à laquelle j'ai quitté la maison Lacroix, ce furent douze ans de réel bonheur, de satisfaction professionnelle et de volupté de travail. Nous étions soutenus et aimés. Il se dégageait une grande énergie de cette aventure.

Premières désillusions

Naïvement, je pensais que Bernard Arnault faisait le nécessaire pour financer et faire prospérer l'affaire. Pour ma part, je consacrais toute mon énergie à mettre en œuvre la règle que j'applique avec tout client : faire d'une identité un style, et de ce style une marque. J'ai préservé l'intégrité de l'univers de Christian Lacroix pour qu'il donne naissance à un style identifié auquel on puisse immédiatement accoler une marque. De fait, le nom de Christian Lacroix est très vite devenu populaire. Bernard Arnault a placé un ancien PDG de Dior, Paul Audrain, à la tête de la maison Lacroix. J'ai compris plus tard qu'elle était un "placard doré" pour les PDG que LVMH souhaitait écarter. Paul Audrain a rapidement prouvé qu'il n'était pas à la hauteur de nos ambitions ni de l'enjeu que représentait cette maison encore fragile. Un jour où je faisais part de mes inquiétudes à Bernard Arnault, celui-ci s'est étonné que je m'en sois aperçu aussi vite... La situation me paraissait aussi grave que de confier un nouveau-né, qui pouvait mourir par manque de soins, à une nourrice n'ayant jamais donné le biberon. « *Rassurez-vous, je suis derrière et tout se passera bien* » m'a dit Bernard Arnault. Paul Audrain est resté moins d'un an. Jusqu'à sa vente au groupe Falic en 2005, la maison Lacroix a eu treize PDG... Nous avons manqué de vigilance à l'égard des financiers. Le travail était tellement excitant et exceptionnel que nous ne prêtions guère attention à ces aspects. Nous nous sommes laissés faire. Notre droit de veto était systématiquement bafoué. Petit à petit, notre relation avec Bernard Arnault s'est dégradée. Celui-ci prenait des décisions majeures – lancer un parfum, signer une licence de prêt-à-porter et finalement revendre la marque – contre l'avis du créateur ou sans l'en informer. Christian Lacroix a toujours été mis devant le fait accompli.

En 1997, j'ai estimé que la période capitale qui consistait à asseoir l'identité, le style et la marque Lacroix était aboutie. Toute personne sensible à la mode savait désormais que Lacroix était synonyme d'or, de couleurs, de broderies, d'ornements et de baroque. J'ai proposé à

Christian Lacroix que nous rendions notre double droit de veto, qui était factice, moyennant des compensations financières. Il était temps que Bernard Arnault fasse des profits avec cette marque grâce au succès et au talent du créateur. J'ai en effet toujours été convaincu que la mode était avant tout un commerce, et non un art. Le créateur a rejeté cette idée, arguant que je "passais à l'ennemi". Dès lors, nos relations se sont détériorées. J'ai fini par le quitter en 1999. Après quelques années de silence, nous sommes redevenus amis. Quant à Bernard Arnault, que je respectais même s'il savait que je ne partageais pas sa stratégie du luxe accessible, je suis devenu son conseiller de mode.

La fin d'une maison

La maison Lacroix n'a jamais rapporté d'argent à Bernard Arnault. En 2005, il a fini par la revendre au groupe Falic, propriétaire de boutiques de *duty-free* n'ayant rien de commun avec l'univers de Lacroix. Ce groupe n'avait pas mesuré qu'une maison de haute couture coûtait horriblement cher. Aussi riche qu'il fût, il n'avait pas les moyens de financer deux collections de haute couture réalisées dans la tradition de l'art. La maison a fermé en 2010. C'est une fin assez triste, mais je suis persuadé que ce n'est qu'une étape car le destin exceptionnel de Christian Lacroix ne peut pas s'arrêter ainsi. La marque appartient encore aux Falic. Il est fort probable qu'encombrés par ce nom qui les dépasse, ils la braderont. Ce sera peut-être l'occasion de recommencer l'aventure avec d'autres partenaires fiables et de nouvelles règles du jeu.

Financiers et créateurs ont besoin d'un traducteur

Cette expérience est révélatrice des difficultés qui surviennent lorsqu'un créateur est placé devant la nécessité d'être rentable. Comment faire du commerce avec la vision vibratoire et émotionnelle d'un créateur exceptionnel ? Comment lui faire comprendre que sa créativité peut et doit se transformer en produits à vendre, but légitime de toute entreprise de mode ? Entre les créateurs et les financiers, le fossé est considérable. Aujourd'hui, mon rôle est de jouer l'intermédiaire entre ces deux mondes. J'ai acquis un certain crédit auprès des créateurs, dont je comprends le langage et les angoisses, et j'ai appris à manier le vocabulaire des financiers, des comités produits et des PDG. Je sers de traducteur et m'efforce de faire comprendre aux uns que les exigences des autres n'ont pas pour seul but de les contraindre mais répondent à des besoins légitimes. Moyennant un effort de compréhension et d'adaptation des méthodes de travail, les financiers et les créatifs peuvent avancer ensemble. C'est d'ailleurs une nécessité, car dans la mode l'échec commercial équivaut à une absence de talent. Une robe qui ne se vend pas n'est pas une belle robe, elle est vaine. Une marque qui ne réussit pas à se développer est une marque inutile. Ainsi me suis-je toujours interdit de penser que la mode était un art. On peut redécouvrir la beauté d'une sculpture vingt ans après sa création. Mais une robe qui ne s'est pas vendue, vingt ans après, a perdu de son charme et de ses couleurs d'origine ; c'est une belle fleur morte dans un herbier.

DÉBAT

Financier, créateur, industriel... comment s'unir ?

Un intervenant : *La création de la maison Lacroix semble avoir été une aventure entrepreneuriale sans entrepreneur. J'ai le sentiment que vous avez manqué d'un PDG visionnaire, qui soit capable de mettre en valeur le talent du créateur et, surtout, de le transformer en business. On s'intéresse beaucoup au talent des créateurs, mais n'est-il pas tout aussi important de recruter des managers compétents et adaptés aux créateurs avec lesquels ils devront collaborer ?*

Jean-Jacques Picart : En France malheureusement, rares sont les PDG compétents dans le domaine de la mode. Le plus souvent, ils sont davantage intéressés par le prestige de ce milieu que par la mission qu'ils pourraient y accomplir. Ils n'ont aucune connaissance des métiers de la couture et n'en maîtrisent pas même le vocabulaire de base. Dès lors, comment peuvent-ils communiquer avec un créateur ? Jamais ils ne lisent de magazines de mode, tout juste consultent-ils les coupures qui mentionnent leurs produits, fournies par leurs services de presse. Ils ne s'intéressent guère aux autres collections, hormis celle de leur concurrent direct, ni à la jeune création. Qu'ils délèguent au moins à un collaborateur le soin de les tenir informés, comme le fait Bernard Arnault avec moi ! Cette carence me semble plus grave que la mainmise actuelle de la finance sur la mode. Celle-ci existait avant l'arrivée des grands groupes comme PPR, LVMH ou Richemont, et survivra à leur départ. Nous sommes surtout confrontés à un problème de management. Aux États-Unis, en Italie ou au Japon, le management de la mode est considéré comme un art délicat et particulier. Les PDG des maisons de couture y sont brillants. Les modèles américains et italiens montrent que c'est entre un industriel de la mode et un créatif que le mariage peut le mieux fonctionner, l'industriel étant adossé à un financier. L'Italie compte encore de grands industriels du prêt-à-porter, ce que nous n'avons presque plus en France. Chez nous, le duo que formaient Pierre Bergé et Yves Saint-Laurent fut emblématique d'une collaboration réussie entre un créateur et un financier. Pierre Bergé a pu être un PDG formidable car Yves Saint-Laurent lui a laissé une liberté absolue dans son domaine. À l'inverse, Pierre Bergé n'a jamais contrecarré le champ d'action d'Yves Saint-Laurent. La plupart du temps malheureusement, les PDG ne s'inscrivent pas dans une relation partenariale et confiante mais d'employeur à employé.

Int. : *N'auriez-vous pas pu être le PDG de la maison Lacroix ?*

J.-J. P. : Je n'en avais absolument pas les compétences. Mon seul talent est de faire accoucher les individus de ce qu'ils ont de meilleur. Ensuite, je leur laisse les rênes – sauf dans le cas de la maison Lacroix où je suis resté impliqué, probablement en raison de mon affection et de mon admiration pour ce créateur. De fait, je ne suis pas suffisamment resté sur mes gardes. Surtout, j'ai trop fait confiance au financier. Bernard Arnault m'avait demandé de travailler exclusivement pour Lacroix, et c'était une erreur : si j'étais intervenu en tant que consultant extérieur, j'aurais gardé une certaine vigilance. Mes autres missions m'auraient ouvert les yeux sur les dérives de la maison.

Int. : *Vous semblez presque avoir forcé Christian Lacroix à ouvrir une maison à son nom !*

J.-J. P. : C'est assez juste, et je n'en ai pris conscience que récemment. Je reconnais ma part de responsabilité dans l'échec de la maison Lacroix, non pas dans le travail que j'y ai effectué au quotidien mais dans les bases que j'ai contribué à poser. C'est moi qui désirais une maison de couture pour Christian Lacroix tant j'étais admiratif de son talent, de son univers, de son charisme et de sa personnalité. Tout comme les parents veulent le meilleur pour leur enfant, j'ai voulu pour Lacroix ce qui était le plus adapté à sa différence : la haute couture et l'exception. Il n'a pas su refuser ce cadeau. Aujourd'hui que sa maison n'existe plus, il multiplie les collaborations pour des opéras ou des ballets... Son destin était peut-être celui-là plutôt que d'avoir une maison de couture.

Codifier un style, au risque de s'enfermer

Int. : *Vous avez fait de l'identité de Christian Lacroix un style, et de ce style une marque. Est-ce passé par un travail de codification de l'univers du créateur ? Êtes-vous intervenu dans la création ?*

J.-J. P. : Je n'interviens jamais dans la création. Je me décrirais plutôt comme un accoucheur : j'assiste à la naissance d'un projet, je le porte et le nourris en lui apportant ce dont il a besoin pour plaire, en mettant en valeur certaines facettes du créateur. Ainsi les éléments constitutifs du folklore émotionnel de Christian Lacroix sont-ils devenus les codes de la maison : le Sud, la tauromachie, les gitans, etc. Toute la communication était rose et or, les voyages de presse se déroulaient en Camargue... Dans 25 ou 30 ans, si la maison est rachetée, il sera facile au successeur de Christian Lacroix de reprendre ces codes, comme il a été facile pour Karl Lagerfeld de décliner le vocabulaire Chanel (un camélia, un collier de perles, du tweed, une ganse...).

Un critique m'a reproché, avec pertinence, d'avoir trop rapidement systématisé l'univers de Lacroix ; il me conseillait de garder une part de mystère. Le risque était de s'enfermer dans un style. Peut-être aurais-je effectivement dû laisser un certain flou. Or la maison Lacroix est rapidement devenue une famille, puis une tribu voire une secte. Il est arrivé un moment où les assistants refusaient certaines de mes propositions, arguant que cela ne plairait pas au créateur ou que cela ne s'était jamais fait dans la maison. C'était le début d'un processus de momification. Quand une marque ne sait plus se remettre en cause ni innover, elle se replie sur des codes qui deviennent des poncifs. Une marque a besoin d'air frais, d'ouvrir ses fenêtres sur le monde. J'ai été le premier à casser une fenêtre en quittant la maison Lacroix. Après la fermeture de la maison, l'ensemble du personnel des ateliers, grâce à son savoir-faire artisanal exceptionnel, a retrouvé du travail dans des maisons de prêt-à-porter de luxe. En revanche, les autres membres de cette tribu ont éprouvé des difficultés à se replacer dans le monde de la mode et à s'adapter à d'autres cultures d'entreprise. Ils étaient stigmatisés, aux yeux d'éventuels recruteurs, par leur long passage chez Lacroix. Certains d'entre eux se sont d'ailleurs lancés dans des voies tout autres que la couture.

Int. : *Cette forte codification du style n'est-elle pas un désavantage à l'heure où le marché est de plus en plus international ? En d'autres termes, peut-on vendre du Lacroix à une Coréenne ?*

J.-J. P. : Nous vendions plus facilement aux Coréennes qu'aux Belges ! Les premières aiment les couleurs vives, alors que les secondes ont l'habitude de porter des teintes plus cendrées. Il y a trente ans, je vous aurais certainement répondu qu'il fallait adapter les produits aux contextes nationaux. À l'époque, nous signions de nombreuses licences domestiques avec des industriels locaux, coréens par exemple, pour adapter l'identité de la marque à une morphologie, à des rites et à une culture. Aujourd'hui, plus aucune collection n'est adaptée à un marché spécifique. Les clients internationaux qui ont les moyens de s'offrir des vêtements de luxe viennent chercher dans les collections étrangères de quoi donner un autre ton à leur apparence, sachant qu'ils trouvent sur place des produits qui correspondent à leur propre culture.

La haute couture peut-elle être rentable ?

Int. : *Vous avez souligné combien il était coûteux d'entretenir une maison de haute couture. Quelle est la recette de celles qui réussissent commercialement ?*

J.-J. P. : Certaines maisons, comme Chanel ou Dior, sont florissantes. Cela dit, aucune activité de haute couture proprement dite ne peut être rentable, car cela demande des investissements exceptionnels en matières premières, en savoir-faire ou encore en communication. La haute couture fait des profits sur la vente de produits annexes plus

accessibles au grand public comme les cosmétiques, les parfums, les lunettes, les accessoires siglés. Chanel vend avant tout son célèbre sac matelassé, son parfum Chanel N°5, ses montres et ses lunettes.

Int. : *Pourquoi cette stratégie de produits dérivés n'a-t-elle pas fonctionné chez Lacroix ?*

J.-J. P. : Elle a été mal pensée, et les produits n'étaient pas séduisants. Le parfum Lacroix par exemple n'était ni l'enfant de Christian, ni celui de Maurice Roger, parfumeur de Dior qui ne croyait pas au projet, avec raison. Ce produit a été lancé prématurément, alors que la renommée de Christian Lacroix n'était pas suffisante pour que le parfum trouve sa place dans les réseaux de grande diffusion à l'international. Officiellement, Christian Lacroix avait le dernier mot sur tous les projets. Mais à l'usure, Bernard Arnault remportait les décisions.

Détail parmi d'autres, Christian Lacroix voulait que son eau soit colorée. Le groupe n'y était pas favorable. Les réunions, études et tests se sont multipliés... et l'eau n'a finalement pas été colorée. Trois jours avant le lancement du parfum, j'ai prévenu Bernard Arnault que nous courions à l'échec et qu'il était préférable de tout arrêter. Mais il avait déjà trop investi pour couper court au projet. Seules deux collaborations pour des produits dérivés ont été satisfaisantes, avec Delorme pour le linge de maison et Christofle pour les arts de la table. Ces partenaires exerçaient des métiers aussi spécialisés que la couture, connaissaient parfaitement les contraintes de production et les goûts du public. Ils avaient en outre le sens du beau. Il y avait probablement à la tête de ces maisons des PDG inspirés. Mon propos n'est pas de rejeter tous les torts sur LVMH. Simplement, le Groupe nous a imposé des contraintes trop fortes, qui ont suscité chez Christian Lacroix et moi un réflexe de fermeture, de blocage. Toute décision était forcée. La licence de prêt-à-porter avec le groupe Indreco a par exemple été signée dans notre dos, malgré notre double veto, sans que nous ayons rencontré les futurs partenaires industriels avec lesquels nous devrions élaborer les collections de prêt-à-porter. Il n'y avait ni harmonie, ni connivence, ni complicité, ni compréhension, ni même un vocabulaire commun entre le Groupe et nous.

Int. : *Pourquoi Bernard Arnault a-t-il soutenu pendant vingt ans une maison qui ne lui rapportait pas d'argent ? S'il acceptait cette situation déficitaire, pourquoi a-t-il finalement décidé d'y mettre fin ?*

J.-J. P. : J'ai interprété sa patience comme une expression d'affectivité. Lacroix était la seule maison qu'il ait créée de toutes pièces, alors qu'il avait racheté toutes les autres composantes de son Groupe. L'entourage de Bernard Arnault l'enjoignait d'abandonner l'aventure car les pertes étaient trop élevées, mais il continuait à nous financer. C'est la seule fois où j'ai senti qu'il mettait de l'affect dans un projet professionnel. Or, un financier ne devrait pas laisser parler son affectivité. Pourquoi a-t-il finalement décidé de vendre ? La pression de son environnement financier a dû se faire trop forte. La maison Lacroix était le seul point noir de l'étincelant groupe LVMH. Peut-être était-ce aussi un signe de lassitude, ou de maturité. Je pense que Bernard Arnault reste très attaché à cette aventure. Jamais il ne dit un mot sévère à l'encontre de Christian Lacroix. Il assume probablement sa part de responsabilité. À l'époque, il était moins expérimenté qu'il ne l'est aujourd'hui.

Int. : *Avec le recul, peut-on identifier un modèle qui aurait été rentable compte tenu de la personnalité de talent qu'est Christian Lacroix ?*

J.-J. P. : Il m'a fallu quelques années pour comprendre que Bernard Arnault appliquait les mêmes méthodes marketing à toutes les marques de son Groupe. Nous aurions au contraire dû adopter une stratégie de la différence et de l'exception, qui correspondait au talent et au mode d'expression de Christian Lacroix. Ce dernier est le contraire du prêt-à-porter, du quotidien. Notre positionnement marketing aurait dû être celui d'une maison de très haute joaillerie. Dès lors, l'objectif n'aurait pas été que Lacroix plaise à tous (stratégie de toutes les maisons), mais que les quelques clients qui l'aimaient achètent de plus en plus ses produits. L'année de la fermeture de la maison, 72 robes de mariée (pièces exceptionnelles s'il en est) ont été

vendues, à un prix moyen de 28 000 euros. C'est bien la preuve que Lacroix se situe dans l'exception. C'est quand nous avons essayé de transposer son univers dans le quotidien que le charme n'a plus opéré. La collection Jeans de Jean-Paul Gaultier, à la même époque, était beaucoup plus juste que celle de Christian Lacroix. Gaultier côtoyait le monde de la rue et savait l'exprimer dans ses créations. Ce n'était pas le cas de Christian Lacroix, plus familier de l'opéra ! La rentabilité aurait donc dû être calculée en prenant pour base ce principe d'exception. Le meilleur exemple de stratégie de ce type est celui d'Azzedine Alaïa, artisan de haute couture qui n'a jamais eu de ligne de prêt-à-porter sauf en série limitée, n'a jamais fait de publicité, n'a jamais organisé de défilé comme les autres maisons. Certes, cela ne l'a pas empêché d'être au bord de la faillite et d'être racheté par Prada...

Int. : *Quelle sera votre prochaine aventure ?*

J.-J. P. : J'aimerais que ma future aventure professionnelle se situe dans la grande distribution et porte sur des produits du quotidien auxquels il s'agirait de rendre un certain glamour. Nous entrons dans une ère de consommation où les paramètres du désir ont radicalement changé. La nouvelle génération de consommateurs n'achètera pas avec les mêmes motivations que la précédente. Elle n'acceptera pas des produits à n'importe quel prix, comme cela a pu être le cas ces vingt dernières années. Elle voudra acheter des produits différents. Cela imposera à toutes les marques de réinventer leurs recettes du succès.

Présentation de l'orateur :

Jean-Jacques Picart : débute sa carrière en 1970, comme attaché de presse ; pendant une dizaine d'années, il est responsable de la communication et de la promotion d'un très grand nombre des marques les plus influentes à Paris, à Tokyo ou encore à Milan ; en 1986, il devient l'associé de Christian Lacroix avec lequel il crée la maison de haute couture qui porte son nom ; depuis 1999, il est consultant mode et produits de luxe pour de grandes marques françaises et étrangères ainsi que pour de jeunes créateurs ou jeunes entrepreneurs de mode ; pour ses clients, il s'efforce d'être le lien, la passerelle, le médiateur, le décrypteur, le porte-parole et l'avocat entre la création, le management et l'air du temps car de la complicité de ces trois éléments naît le succès d'une marque.

Diffusion juillet 2010