

## 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  
Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
ArcelorMittal  
Areva<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
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  
IdVectoR<sup>1</sup>  
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  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> novembre 2008)

## **PRÉSERVER LE GRAIN DE FOLIE ! LA CRÉATION FRANÇAISE EN SEPT QUESTIONS**

par

**Françoise MONTENAY**  
Présidente du conseil de surveillance de Chanel SAS  
Présidente du Comité Colbert

Séance du 16 septembre 2008  
Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

### **En bref**

Faites confiance aux créateurs ! Telle est la devise de Françoise Montenay. Pourtant, le grain de folie des créateurs est souvent bridé par des professionnels du marketing timorés, des financiers manquant d'audace, des tâches administratives insurmontables... Est-ce la raison pour laquelle si peu d'entreprises de création voient le jour en France ? La mode, en particulier, est enseignée en France comme une discipline à part, qui n'a pas sa place parmi les Beaux-Arts. Les créateurs français manquent souvent d'une culture pluridisciplinaire. Bien qu'ils fassent l'excellence du luxe, les métiers manuels et artisanaux sont insuffisamment valorisés. Paradoxalement, c'est donc à des créateurs étrangers que l'on fait appel pour des marques françaises. Dans ce contexte, faire confiance aux créateurs français et favoriser l'étincelle de folie créatrice est par conséquent plus que jamais nécessaire.

*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 Françoise MONTENAY

## De la finance à la mode, des hypermarchés au luxe

Mon parcours n'a pas commencé dans la mode. Sortant de HEC, j'ai tout d'abord intégré la direction financière de la société Mobil Oil Française. Prenant conscience que ma vocation me portait davantage vers le marketing que vers la finance, j'ai ensuite rejoint Procter & Gamble, dans le département publicité qui se créait alors. Puis j'ai intégré L'Oréal et suivi une carrière classique, d'assistante chef de produit à directrice du marketing. Lorsque j'ai quitté L'Oréal dix ans plus tard, je dirigeais le marketing de LaScad, à l'époque la plus importante société française de produits de grande distribution.

Je suis ensuite entrée chez Jean Patou, maison familiale de luxe qui avait de très jolies marques. Je me suis consacrée à augmenter la rentabilité de l'affaire et à lancer les parfums Lacoste, sous licence Patou. Sortant d'un grand groupe, j'ai découvert chez Patou les charmes d'une petite affaire familiale où l'on devait tout faire soi-même, et la mode.

J'y ai également découvert l'importance des fédérations professionnelles pour les petites entreprises. Les fédérations sont d'une grande aide pour apporter un soutien, fournir des informations, résoudre un conflit avec un concurrent... Elles sont d'autant plus efficaces qu'elles représentent l'ensemble des sociétés du secteur.

En 1988, j'ai pris la direction de la mode Chanel. J'ai occupé la fonction de présidente opérationnelle de Chanel SAS sur toutes les activités (mode, parfums et produits de beauté, horlogerie-joaillerie) pendant dix autres années, avant d'en devenir présidente du conseil de surveillance.

Je préside par ailleurs l'association Cosmetic Executive Women France, qui regroupe 300 femmes des métiers de la beauté et de la parfumerie. Depuis 1992, nous créons et animons des centres de beauté gratuits dans les hôpitaux. Nous menons de surcroît une activité de réflexion et d'influence sur notre profession, par exemple sur l'avenir du parfum ou du bio.

### *Quelle place pour la création dans l'entreprise ?*

J'ai beaucoup collaboré avec les créateurs et j'ai le plus grand respect pour eux. Leur vie est parfois extrêmement difficile. Lorsqu'ils travaillent dans de grandes entreprises, ils sont de plus en plus soumis aux exigences des financiers et du marketing. Dans de très petites structures au contraire, ils doivent s'emparer de problèmes très éloignés de la création : fabrication, distribution, livraison... Or rien n'est pire pour un créateur que d'être ainsi détourné de sa vocation première.

Je vous livrerai aujourd'hui quelques interrogations qui m'ont été inspirées par ma vie professionnelle.

### **Des créateurs étrangers pour nos marques ?**

C'est le plus souvent à des créateurs étrangers que font appel les chasseurs de tête pour les marques françaises. Or je suis convaincue qu'il doit exister une profonde osmose entre un créateur et une marque. Le créateur doit s'imprégner de la marque. L'exercice est plus facile lorsque l'entreprise dispose d'archives abondantes, ce qui est rare. Avant les années 1970 en effet, les couturiers n'avaient pas le sentiment de travailler pour la postérité. On gardait peu de traces des vêtements. En parfum, les archives sont plus fournies grâce à des institutions, comme l'Osmothèque, qui ont gardé la mémoire d'un siècle et demi de création et parfois même reconstitué les formules de jus aujourd'hui disparus.

Dès lors, pourquoi appeler systématiquement des créateurs étrangers, a priori moins familiers de la culture des marques françaises, plutôt que les créateurs français ? Il faut bien le

reconnaître : la formation des créateurs de mode est meilleure à l'étranger qu'en France. Dans les cursus français de formation, la mode est considérée comme un monde à part. Les écoles de mode proposent cette seule discipline. Dans d'autres pays au contraire, les créateurs de mode fréquentent des établissements artistiques pluridisciplinaires : Royal College of Arts ou Saint Martins School en Grande-Bretagne, École d'Anvers... Ils développent de multiples talents et approfondissent leur culture artistique dans différents domaines. Ils sont plus nourris en expériences et en culture pratique grâce à cet enrichissement mutuel.

En France, nous comptons un très grand nombre d'écoles de mode et de mode uniquement, pour la plupart privées et très lucratives. Je ne suis pas certaine que ce fonctionnement soit idéal. Pourquoi la mode ne serait-elle pas enseignée dans le cadre de l'École des Beaux-Arts ? Les élèves seraient ainsi en contact permanent avec d'autres disciplines. Je parle de la mode vivante et pas de la mode du passé.

### **Des nouveaux parfums tous semblables ?**

Quelque 380 parfums sont lancés chaque année. Pourquoi avons-nous le sentiment que tous se ressemblent, à quelques exceptions près ? Un vrai succès, appelé à durer, n'apparaît que tous les trois à cinq ans. Les autres sont de simples *me-too products* (imitations) ou des produits sans réelle personnalité. Les parfumeurs comme les designers se désolent de la pauvreté des briefs que leur soumettent les professionnels du marketing. Il s'agit la plupart du temps de reproduire un grand succès du moment : « *dans le même esprit mais différent, à un coût raisonnable...* »

Le coût d'entrée sur le marché des parfums est très élevé. De fait, les budgets sont affectés en priorité à la publicité, parfois avec le recours à une égérie célèbre. Il reste donc peu de moyens pour la création du jus et le packaging. Voilà pourquoi nous voyons arriver sur le marché des parfums dits de luxe, mais stéréotypés et présentés dans des étuis et des flacons peu soignés.

Ceci me conduit à affirmer que le marketing a perdu son âme. Si je suis aussi critique, c'est que je suis moi-même une femme de marketing ! Est-ce le rôle du marketing de prendre le pas sur le créateur ?

À l'inverse, lorsque de fortes personnalités de la création et du marketing unissent leurs talents, elles donnent naissance à de très grands succès. Citons le parfum Angel, création d'un homme libre et déterminé, Thierry Mugler, et de Véra Strubi qui a su synthétiser la création et le marketing. La maison Clarins lançait alors son premier parfum et a donné carte blanche à Véra Strubi. Ce parfum allait à l'encontre des préceptes du marketing, un parfum bleu fruité, inclassable, dans un flacon à pointes. Il a immédiatement réussi. La démarche de communication a également été originale, avec la création d'un club de consommatrices Angel et un budget de publicité plutôt réduit.

Cet exemple prouve que lorsque le marketing et les financiers osent faire confiance aux créateurs, travaillent avec eux, le succès peut être au rendez-vous.

### **Un marketing du luxe uniforme ?**

Le marketing du luxe est, aujourd'hui, essentiellement féminin : 80 % des professionnels de ce secteur et 90 % des étudiants des chaires de marketing sont des femmes. Or, la mixité est indispensable aux équipes quelles qu'elles soient, pour élargir les visions et diversifier les approches.

Au-delà des questions de genre, les professionnels du marketing partagent tous les mêmes bases théoriques, avec pour maître à penser l'éternel Philip Kotler.

Dans un cadre si contraint, le marketing bride les créateurs. Faites confiance aux créateurs ! Tel devrait être le mot d'ordre de toutes les écoles de marketing.

## *S'affranchir des tests consommateurs*

Chanel a toujours eu son propre parfumeur, gage de continuité dans la qualité et l'esprit de la création, tout comme Jean Patou. Les autres maisons s'adressent à des sociétés extérieures. L'industrie de la création des parfums a subi une très forte concentration et ne compte plus que quatre ou cinq sociétés importantes, contre une douzaine auparavant.

La méthode de création est souvent la suivante. Tout d'abord, le marketing élabore un brief. Celui-ci est adressé à trois ou quatre sociétés de création, qui doivent répondre dans un délai court. Chacune d'entre elles confie le brief à cinq parfumeurs en interne. Au total, une quinzaine de parfumeurs travaille donc sur un même projet. Comment aboutir à un résultat intéressant dans ces conditions ? Le choix final repose sur les tests consommateurs. Inévitablement, le produit retenu est celui qui correspond le plus à la tendance du moment. Or le parfum sera lancé un an plus tard, et risque d'être déjà démodé. Les consommatrices ne savent pas se projeter et aiment ce qu'elles connaissent déjà.

Selon moi, un test n'est opportun que très en amont, pour juger de la cohérence d'un parfum avec la marque.

### *Coco Mademoiselle : un succès jamais testé*

Coco Mademoiselle qui est aujourd'hui, plus de 6 ans après son lancement, parmi les tops 5 mondiaux n'a jamais été testé. Chanel a fait confiance à son parfumeur et à ses experts.

## **Des métiers manuels dévalorisés ?**

Un créateur a besoin de s'entourer d'une équipe de grand talent, et en particulier de collaborateurs sachant faire travailler aussi bien leurs mains que leur tête. Or en France, il est difficile de recruter des talents dans les métiers manuels. Les jeunes sont généralement orientés vers les métiers de la mode par défaut. Nous manquons en France d'un système de détection précoce des talents manuels. Malheureusement, les élèves ne pratiquent pas les travaux manuels dans les filières généralistes.

Il faut réaffirmer qu'un travail manuel est aussi un travail intelligent. Dans les ateliers de couture, les ouvrières ne cessent de recalculer des proportions, d'ajuster des mesures... Le Comité Colbert s'efforce justement de valoriser les métiers du luxe. Il a conclu l'année dernière un accord avec le rectorat de Paris, grâce auquel ses membres présentent leurs métiers aux élèves de troisième. Il est essentiel que les jeunes découvrent ces métiers dans tout ce qu'ils ont de valorisant et d'intéressant.

Je déplore toujours le faible niveau d'anglais des Français. Cela représente un réel handicap aussi bien dans le commercial que dans les ateliers. Je ne saurais que trop prôner l'enseignement de l'anglais dans toutes les classes, y compris les classes techniques et avec de la conversation. Je suis admirative du système slave qui bâtit des bilinguistes parfaits (argot inclus) qui n'ont jamais mis les pieds à l'étranger.

## **Pourquoi délocaliser la production ?**

Dans le luxe, lorsqu'un créateur a une idée, il souhaite la voir réalisée immédiatement. Il est donc utile que les studios de création et les ateliers qui conçoivent les premiers modèles se trouvent à proximité. Se pose ensuite la question du lieu de fabrication. Une production délocalisée ne permet pas d'effectuer les ajustements nécessaires au bon respect du look et des proportions. Quelle que soit la taille dans laquelle une femme achète un vêtement, son allure doit en effet être aussi élégante que celle du mannequin du défilé. Pour cela, nous avons besoin de l'œil de la création. C'est pourquoi Chanel fabrique tout son prêt-à-porter en France et en Italie tandis que ses ateliers et son bureau d'étude sont rue Cambon, à Paris, à quelques pas du studio.

On fustige souvent les délocalisations, n'y voyant qu'une motivation financière. Or, il faut bien aussi admettre d'autres motivations : par exemple, le Japon ou la Chine disposent aujourd'hui de savoir-faire et d'avancées technologiques étonnants, qui n'existent plus toujours en France. La Chine forme des dizaines de milliers d'ingénieurs chaque année. Elle n'encourage certes pas la créativité ni la fantaisie, mais l'efficacité.

J'encourage donc les écoles d'ingénieurs françaises à multiplier les enseignements pratiques (en anglais bien sûr !). C'est parfois le savoir-faire des Chinois et leur degré d'innovation qui ont conduit certaines maisons de parfumerie à produire les trois quarts de leurs packagings en Chine.

### **Comment encourager les PME créatives ?**

Le contexte français n'est pas propice à l'éclosion de petites ou moyennes entreprises de création. Tout d'abord, il leur faut surmonter les réticences des banquiers. Ensuite, elles doivent trouver leur chemin dans un dédale de procédures. À cet égard, les entrepreneurs auraient grandement besoin d'un centre d'informations qui leur fournirait ce dont ils ont besoin : aide à la création d'entreprise, aide à l'exportation, subventions possibles... et non un centre d'information par ministère.

#### *Une aide administrative et logistique*

Prenons l'exemple cent fois vérifié de la mode. Le plus souvent, un créateur crée son entreprise grâce à des fonds prêtés par ses proches. Il réussit ses premières commandes car il a accès à un stock de tissus à un prix raisonnable et les façonniers le glissent entre deux productions. Dès qu'un grand magasin américain lui passe une commande importante, il lui est difficile d'y faire face : il doit acheter des quantités plus grosses de tissus, est livré tardivement par les façonniers qui négligent trop sa "petite/trop grosse commande"... Il livre finalement avec retard des produits d'une qualité moyenne. Pour pouvoir continuer, il a besoin d'une subvention. Le cercle vicieux est enclenché : toute subvention appelle une autre subvention.

Pour remédier à ce type de situation, je pense que toute subvention devrait s'accompagner d'une aide logistique : gestion des achats, *supply chain*, livraison... Le soutien technique est essentiel au bon développement d'une entreprise de mode. Trop de petites maisons sont accablées par les tâches administratives, qui dévorent la vie des créateurs et les détournent de la création. Les PME auraient grandement besoin d'un soutien organisé et centralisé qui les décharge de ces tâches administratives.

### **Comment Chanel aide-t-il les créateurs ?**

Depuis une vingtaine d'années, Chanel a acquis des entreprises françaises détentrices de savoir-faire particuliers pour en assurer la pérennité. Toutes ces sociétés travaillent, aujourd'hui, pour l'ensemble des créateurs dans de nombreux pays.

Plumes et fleurs Lemarié, boutons et bijoux Desrues, chapeaux Michel, broderies Lesage, souliers Massaro, bijoux Goossens, fleurs Guillet... autant d'anciens fournisseurs que Chanel a rachetés pour préserver leur art. Détail important, toutes ces entreprises ont deux cordes à leur arc. Lesage est par exemple le célèbre brodeur que l'on connaît, mais aussi un créateur de tissus. Le chausseur Massaro conçoit, outre des souliers de ville sur mesure, des chaussures d'orthopédie.

Ces sociétés étaient saines. Nous leur avons apporté ce qui leur manquait : un soutien administratif, une aide logistique, une aide au recrutement. Nous déployons un projet d'archivage pour valoriser leur patrimoine extraordinaire. Toutes ces tâches, un patron d'une petite entreprise créative n'a pas le temps de les assumer.

# DÉBAT

## La création en France

**Un intervenant :** *J'ai le sentiment que dans les entreprises, la création est davantage bridée par des luttes d'influence que par le marketing. Quelle serait d'ailleurs selon vous la définition du marketing ?*

**Françoise Montenay :** On distingue le marketing de développement (qui élabore les briefs, développe les projets) et le marketing opérationnel (qui aide à la commercialisation). Le marketing opérationnel organise la présentation des produits dans les points de vente et crée les outils de communication avec les clients. L'un des volets du marketing est donc l'aide à la création – aide qui dérive parfois vers un dirigisme excessif.

**Int. :** *Malgré les talents dont elle regorge, la France compte peu d'entreprises de création. Comment expliquer ce phénomène ?*

**F. M. :** Par les raisons que j'ai évoquées tout à l'heure : administration lourde, besoin de financement à long terme, besoin de main-d'œuvre très qualifiée. Les pistes que je propose depuis de nombreuses années pour favoriser les entreprises de création sont extrêmement simples. Grâce à des actions isolées comme celles que mène le Comité Colbert en valorisant les métiers manuels dans les collèges, peut-être verrons-nous davantage de vocations se révéler.

## Le luxe, entre art et grande distribution

**Int. :** *Les marques de luxe se rapprochent du monde de l'art contemporain et mettent en avant des artistes. Est-ce une façon pour le luxe de revendiquer encore plus d'exclusivité ?*

**F.M. :** J'y vois le retour des mécènes, qui sont indispensables à l'éclosion d'artistes, et le développement de la collaboration artistes/industries. Certaines innovations, d'Orange par exemple, sont nées de la rencontre avec des artistes. Ces derniers ont guidé les chercheurs sur des voies qu'ils n'auraient pas explorées seuls.

Pour son projet Mobile Art, Chanel a demandé à une vingtaine d'artistes contemporains reconnus, de s'exprimer sur ce que leur inspirait le sac classique Chanel. Zaha Hadid a créé une structure éphémère pour présenter ces œuvres, qui voyagent à travers le monde. Le Comité Colbert s'engage aussi auprès des artistes en organisant depuis vingt ans un concours de jeunes créateurs. Les maisons du Comité proposent aux étudiants d'une cinquantaine d'écoles de création de travailler sur un brief. Le gagnant réalise son projet dans l'entreprise. Il y a deux ans, nous avons fait entrer ces objets à la FIAC (Foire internationale d'art contemporain), non sans fierté.

Il est très probable que bientôt, les marques de moyenne gamme s'attacheront à leur tour des artistes. D'ailleurs, elles le font déjà avec de grands photographes.

**Int. :** *La grande distribution s'associe de plus en plus aux créateurs – comme H&M l'a fait avec Karl Lagerfeld. Cela va-t-il changer votre métier ?*

**F. M. :** L'essor de la distribution de moyenne gamme conduit le secteur du luxe à être toujours plus efficace et porteur de valeur, et à offrir davantage de services. Les chaînes comme H&M ou Zara jouent un rôle très positif. Elles développent un désir de mode dans le monde entier, auprès de toutes les populations. C'est d'ailleurs certainement par ce biais que nous développerons le marché des hommes.

Monsieur Lagerfeld a été critiqué lorsqu'il a dessiné une collection pour H&M. Plutôt que dévalorisé, il en est sorti grandi : il a ainsi été reconnu comme "le" spécialiste de toutes les modes.

## **Les créateurs, divas incontrôlables ?**

**Int. :** *Comment travailler avec des créateurs dont la personnalité est parfois extravagante ?*

**F. M. :** C'est souvent la presse qui grossit le caractère extravagant des créateurs. Dans la réalité, un créateur a surtout besoin d'être entouré par une équipe solide, qui lui donne les moyens de travailler.

La relation avec un créateur, surtout chevronné, doit être fondée sur le dialogue et le respect mutuel. La servilité n'est jamais souhaitable. Elle est souvent de mise dans le milieu de la mode, mais les créateurs n'en sont pas dupes. Dans certaines entreprises, le créateur n'a jamais connaissance des succès ou des infortunes des produits. Je pense au contraire qu'il est essentiel de l'informer des problèmes qui peuvent se présenter, et plus généralement de le nourrir et de lui donner envie de créer.

Je peux comprendre qu'un créateur se comporte comme une diva à 40 ans ou 50 ans, quand il a fait ses preuves. C'est nettement plus problématique lorsqu'il n'a que 25 ans ! Les exigences disproportionnées de certains très jeunes créateurs dissuadent parfois les bailleurs de fonds de maintenir leur collaboration.

**Int. :** *Comment les créateurs collaborent-ils avec les artisans qui réalisent les produits ? Les artisans sont-ils associés au processus créatif ?*

**F. M. :** Nous associons les artisans à la création très en amont. Monsieur Lagerfeld dessine toutes les créations, dans les moindres détails, avec une extrême précision et un choix déterminé de matière première. Ces dessins et choix de matières sont donc très précieux pour les premières d'atelier et les artisans qui travaillent avec les spécialistes du studio sur les premières ébauches. Quand le résultat est jugé présentable, il est montré à Monsieur Lagerfeld qui apporte les modifications nécessaires, encore et encore, jusqu'à la perfection.

## **Comment le luxe traite-t-il ses échecs ?**

**Int. :** *Après les succès, parlez-nous d'échecs ! Dans le domaine industriel et technique, on compte une brillante innovation pour une multitude d'échecs. Comment traite-t-on les échecs dans le luxe ?*

**F. M. :** Lorsqu'un produit n'a pas de succès quelques mois après son lancement, il est retiré du marché. Parfois, nous pouvons le corriger légèrement, par exemple lorsqu'un parfum ne dure pas assez ou est trop fort lors de la pulvérisation. Je vous le rappelle, 380 parfums ont été lancés dans le monde en 2007 ! Une dizaine d'entre eux seulement resteront.

**Int. :** *Quel est le destin des créateurs dont un produit a échoué ?*

**F. M. :** Aujourd'hui, un parfum a toujours plusieurs créateurs. Si un chef d'équipe rencontre plusieurs échecs, il rejoint tout simplement la concurrence ! Ces métiers ont la mémoire courte et oublient volontiers les échecs. Monsieur Dalle, chez L'Oréal, estimait qu'il fallait, outre les succès, subir un ou deux échecs pour progresser. En effet, on apprend davantage des échecs que des succès.

**Int. :** *Comment limiter les risques lors du lancement de nouveaux produits ?*

**F. M. :** Je suis convaincue de l'utilité des panels d'experts. Les études consommateurs, quant à elles, permettent simplement de nous assurer que nous ne nous sommes pas trompés. Pour le reste, il faut se fier à l'intuition du créateur et aux avis des experts. Nos comités d'experts comptent des représentants de pays étrangers : leurs apports sont donc très enrichissants.

**Int. :** *Le parfum Chanel n°5 peut-il être autant apprécié au Japon qu'en Côte d'Ivoire ou en Chine ? Adaptez-vous vos produits aux différents marchés pour assurer leur succès ?*

**F. M. :** Nous n'adaptions jamais les parfums aux pays dans lesquels ils sont vendus. Ce serait d'ailleurs impossible ! Néanmoins, nos parfums n'ont pas le même succès dans tous les pays. Chanel est en tête des ventes en Russie mais occupe la quatrième place en France.

Pourquoi un parfum plaît-il à tous, à travers le monde ? Le cas du Chanel n°5 est particulier : il symbolise le parfum. Le produit originel est inchangé mais nous lançons, tous les 20 ans, un nouveau produit à côté des classiques extrait, eau de toilette, eau de parfum et en cette fin d'année, eau première.

La seule adaptation que nous nous permettons concerne le soin et le maquillage : les gammes de couleurs peuvent varier en fonction des couleurs de peau et des carnations. Les Américaines aiment les rouges à lèvres orangés, contrairement aux Asiatiques qui préfèrent le rose. De même pour les crèmes, les Américaines aiment les textures épaisses et les Asiatiques les textures très légères.

### **Une maison familiale et mondiale**

**Int. :** *Chanel a pour moi l'image d'une entreprise familiale, qui valorise le savoir-faire et le travail artisanal de haute qualité. Pourtant, la marque est mondiale. Ces deux volets ne sont-ils pas incompatibles ?*

**F. M. :** L'image que vous avez de Chanel est la bonne ! Chanel est effectivement une entreprise familiale, dont les actionnaires développent une vision à long terme : être dans tous les domaines au sommet du luxe. Ils mènent l'entreprise pas à pas, avec pragmatisme. Dans ces domaines, il est impossible de rester petit et d'espérer faire face à la concurrence. Il faut trouver sa place parmi les grands dans le monde. L'influence de Chanel doit être incontournable.

Présentation de l'oratrice :

Françoise Montenay : femme de marketing, chef d'entreprise, elle a travaillé tant pour des grands groupes que pour des entreprises familiales, toujours avec une forte valeur créative.

Diffusion novembre 2008