

COMITÉ  
COLBERT

20  
24



# COMITÉ COLBERT

Promouvoir passionnément, développer durablement,  
transmettre patiemment les savoir-faire  
et la création française pour insuffler du rêve.

20  
24

# ÉDITO

Laurent Boillot  
Président du Comité Colbert



« Le temps est hors de ses gonds », clame Hamlet à Horatio dans l'œuvre de Shakespeare (acte I, scène V). Jamais en effet le temps n'a semblé aussi détraqué, désarticulé. Dans cette disjointure où tout va plus vite et plus fort, le monde donne aujourd'hui le sentiment d'être dérangé, dérégulé.

Comment dès lors rester de son temps quand tout s'accélère? Comment ne pas se laisser dépasser quand tout semble aller de travers?

C'est la question posée dans cette édition 2024 de notre rapport annuel.

Le luxe n'aime rien tant que l'oblique, le tordu, le travers, le pas de côté par opposition à la rectitude. C'est d'ailleurs sa définition, venue du latin *luxus*, apparenté à *luxatio*, luxation. La métaphore repose sur l'idée d'un excès. Le luxe est porteur d'écart, voire de transgression. Et l'histoire de nos Maisons est remplie de ces coups de folie devenus coups de génie. Car de la dissonance naît la stimulation, mère de la créativité. L'alliance paradoxale est même l'un des codes les plus caractéristiques du luxe contemporain.

La plus ancienne de nos Maisons est née au XV<sup>e</sup> siècle, la plus récente, il y a moins de dix ans.

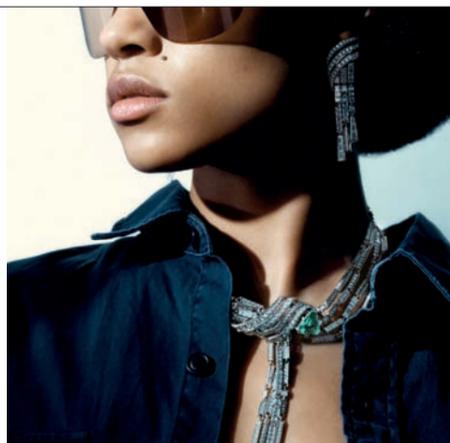
Ensemble, nous représentons 19500 ans de savoir-faire patiemment acquis et transmis. La résurrection de Notre-Dame est le dernier exemple de l'immense talent de nos artisans d'art français.

Combien de crises, combien de guerres notre secteur a-t-il traversées? En parallèle, combien de conventions a-t-il renversées, combien d'intuitions transgressives les créatifs de nos Maisons ont-ils suivies pour résonner avec le temps? Le philosophe et sociologue allemand Hartmut Rosa a même théorisé le sujet, évoquant une forme de lien dynamique avec le monde, ses idées, sa manière et ses artefacts, autrui mais aussi soi-même.

Au Comité Colbert, nous aimons dire que l'industrie du luxe est le plus ancien secteur d'avenir. Par sa capacité à capter les airs du temps et les signaux faibles dans tous les domaines, les Maisons de luxe démontrent chaque jour leur aptitude à rester pertinentes. Encore ne doivent-elles pas seulement résister à la tempête mais se réinventer en permanence, pour rester en résonance avec le monde. ■

Le luxe n'aime rien tant que l'oblique, le tordu, le travers, le pas de côté par opposition à la rectitude. »

# MENU



## 8

### CARTE BLANCHE

RUTH OGDEN

« Pourquoi l'avenir n'est peut-être pas toujours devant nous »



## 12

### GRAND ANGLE

Luxe : résonner avec son temps

- 18 L'alliance du luxe et du temps
- 22 Une accélération des défis
- 26 Résonner ou raisonner avec son temps?

## 30

### ENTRETIENS

Trois experts livrent des clés de réflexion sur la façon dont les êtres humains forgent leur relation au monde et au temps.

- 32 Nathalie George
- 36 Étienne Klein
- 40 Brune Ouakrat

## 44

### COMMISSIONS

Le travail du Comité Colbert s'articule autour de ses commissions, statutaires et thématiques.

- 46 Éthique et nouveaux membres
- 48 Savoir-faire et création
- 52 Développement durable
- 54 Influence et politiques publiques
- 56 Rayonnement international
- 60 Anticipation et prospective
- 62 Club

- 64 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION
- 66 INSPIRATION



Ruth Ogden



DANS CE TEXTE CONSACRÉ À L'INFLUENCE DE LA CULTURE ET DE LA LANGUE SUR LA VISION DU TEMPS<sup>1</sup>, L'ENSEIGNANTE ET CHERCHEUSE EN PSYCHOLOGIE DU TEMPS PART À LA RENCONTRE DES DIVERSES REPRÉSENTATIONS DU PASSÉ ET DU FUTUR. CE TOUR DU MONDE MONTRE QU'IL N'EXISTE PAS UN ORDRE DU TEMPS UNIVERSEL QUI SERAIT PARTAGÉ PAR TOUS LES PEUPLES DE LA PLANÈTE. LA MANIÈRE D'ENVISAGER LES ÉVÉNEMENTS À VENIR DÉCOULE DE CES DIVERSES REPRÉSENTATIONS.

## Pourquoi l'avenir n'est peut-être pas toujours devant nous



La culture n'influence pas seulement notre vision de l'avenir. Elle influence également la manière dont nous nous imaginons y parvenir. »

Imaginez l'avenir. Où se situe-t-il pour vous? Vous voyez-vous avancer à grands pas vers lui? Peut-être est-il derrière vous. Peut-être même est-il au-dessus de vous. Et le passé? Vous imaginez-vous en train de regarder par-dessus votre épaule pour le voir?

La façon dont vous répondez à ces questions dépend de qui vous êtes et d'où vous venez. La façon dont vous vous représentez l'avenir est influencée par la culture dans laquelle vous avez grandi et par la ou les langues que vous parlez.

Pour de nombreuses personnes ayant grandi au Royaume-Uni, aux États-Unis et dans une grande partie de l'Europe, l'avenir se trouve devant elles

et le passé est derrière. Les personnes appartenant à ces cultures perçoivent généralement le temps comme linéaire. Elles se voient comme allant continuellement vers l'avenir parce qu'elles ne peuvent pas retourner dans le passé.

Dans d'autres cultures, cependant, la localisation du passé et du futur est inversée. Les Aymaras<sup>2</sup>, un groupe indigène d'Amérique du Sud vivant dans les Andes, considèrent que l'avenir se trouve derrière eux et le passé, devant eux. Les scientifiques l'ont découvert en étudiant les gestes du peuple aymara lors de discussions sur des sujets tels que les ancêtres et les traditions. Les chercheurs ont remarqué que, lorsque les Aymaras parlaient de leurs ancêtres, ils

avaient tendance à faire un geste devant eux, indiquant que le passé était devant. En revanche, lorsqu'ils étaient interrogés sur un événement futur, leurs gestes semblaient indiquer que l'avenir était perçu comme étant derrière eux.

### REGARDER VERS L'AVENIR

L'analyse de la façon dont les gens écrivent, parlent et font des gestes à propos du temps suggère que les Aymaras ne sont pas les seuls. Les locuteurs du *darij*, un dialecte arabe parlé au Maroc, semblent également imaginer que le passé est devant et le futur derrière. C'est également le cas de certains locuteurs vietnamiens. ...

RUTH OGDEN

Titulaire d'un doctorat de l'université de Manchester en 2008 et maître de conférences en Psychologie du temps à l'université John Moores de Liverpool depuis 2009, Ruth Ogden s'intéresse à la façon dont nos expériences individuelles et sociétales du temps sont influencées par le monde qui nous entoure. Elle est actuellement chercheur principal (PI) sur le projet européen « Timed » explorant l'effet de l'utilisation croissante de la technologie numérique sur la façon dont nous vivons le temps. Elle participe également au projet « After the End » du Wellcome Trust Discovery Award, sur les modifications de nos perceptions temporelles pendant et après les crises sanitaires mondiales. Elle collabore en outre au projet « Space-Time » de l'Agence spatiale européenne et à l'Institut antarctique argentin sur l'expérience du temps en situation d'isolement et de confinement extrêmes.

... Mais le futur ne se trouve pas toujours derrière ou devant nous. Il semble que certains locuteurs du mandarin représentent le futur comme étant en bas et le passé comme étant en haut. Ces différences suggèrent qu'il n'existe pas de lieu universel pour le passé, le présent et le futur. Au contraire, les gens construisent ces représentations en fonction de leur éducation et de leur environnement.

La culture n'influence pas seulement notre vision de l'avenir. Elle influence également la manière dont nous nous imaginons y parvenir.

En France et aux États-Unis, les gens se voient généralement marcher le visage tourné vers l'avenir. Pour les Maoris de Nouvelle-Zélande, cependant, le centre d'attention, lorsqu'ils se déplacent dans le temps, n'est pas le futur mais le passé. Le proverbe maori « *Kia whakatōmuri te haere whakamua* » se traduit par : « Je marche à reculons vers l'avenir avec les yeux fixés sur mon passé. »

Pour les Maoris, ce qui se trouve devant nous est déterminé par ce qui peut être ou a été vu. Les Maoris considèrent le passé et le présent comme des concepts connus et vus parce qu'ils se sont déjà produits. Le passé est donc conceptualisé comme étant devant une personne, là où ses yeux peuvent le voir. L'avenir, en revanche, est considéré comme inconnu parce qu'il ne s'est pas encore produit. Il est considéré comme derrière vous parce qu'il n'est pas encore visible. Les Maoris se perçoivent comme marchant à reculons plutôt qu'en avant vers l'avenir parce que leurs actions futures sont guidées par les leçons du passé. En faisant face au passé, ils peuvent porter ces leçons dans le temps.

#### DIFFÉRENTES APPROCHES

Les scientifiques ne savent pas exactement pourquoi chaque personne se représente le passé, le présent et l'avenir différemment. L'une de leurs hypothèses repose sur l'idée que nos perspectives sont influencées par le sens dans lequel nous lisons et écrivons. Les recherches montrent que les personnes qui lisent et écrivent de gauche à droite dessinent des lignes temporelles dans lesquelles le passé se trouve à gauche et le futur à droite, ce qui reflète leurs habitudes de lecture et d'écriture.



Les scientifiques ne savent pas exactement pourquoi chaque personne se représente le passé, le présent et l'avenir différemment. L'une de leurs hypothèses repose sur l'idée que nos perspectives sont influencées par le sens dans lequel nous lisons et écrivons. »

En revanche, les personnes qui lisent de droite à gauche, comme les arabophones, dessinent souvent des lignes temporelles dans lesquelles les événements du passé se trouvent à droite et ceux du futur à gauche. Cependant, le sens de lecture ne peut expliquer pourquoi certaines personnes qui lisent de gauche à droite pensent que l'avenir se trouve « derrière ».

Selon une autre théorie, les valeurs culturelles peuvent influencer notre orientation vers l'avenir. Les cultures varient en fonction de l'importance qu'elles accordent aux traditions. Les chercheurs pensent que notre conception spatiale de l'avenir peut être déterminée par le fait que notre culture met l'accent sur les traditions du passé ou se concentre sur l'avenir.

Dans les cultures qui soulignent l'importance du progrès, du changement et de la modernisation, l'avenir est normalement à l'avant-plan – par exemple, en France et aux États-Unis. En revanche, dans les cultures qui accordent une grande importance à la tradition et à l'histoire ancestrale, comme au Maroc et dans les groupes indigènes tels que les Maoris, le

passé est au centre des préoccupations et se trouve donc généralement au premier plan.

Ces différences peuvent également avoir des répercussions sur les initiatives visant à relever les défis mondiaux. Si l'avenir n'est pas toujours au premier plan, les mantras des campagnes occidentales sur le thème « aller de l'avant » et « laisser le passé derrière soi » risquent de ne pas trouver d'écho auprès de nombreuses personnes.

Toutefois, si nous pouvons nous inspirer des représentations du temps dans d'autres cultures, alors nous pourrions peut-être recadrer notre compréhension de certains des problèmes les plus urgents du monde. Aborder l'avenir en jetant régulièrement un coup d'œil sur le passé pourrait conduire à un avenir plus juste pour tous. ■

1. Ce texte a d'abord été publié sous licence Creative Commons par *The Conversation France* dans sa version anglaise le 13 novembre 2023 (« Why the future might not be where you think it is »), puis dans sa traduction française le 1<sup>er</sup> janvier 2024. À découvrir sur : [theconversation.com/pourquoi-lavenir-nest-peut-etre-pas-toujours-devant-nous-217974](https://theconversation.com/pourquoi-lavenir-nest-peut-etre-pas-toujours-devant-nous-217974).

2. Les Aymaras se concentrent surtout en Bolivie, mais on en rencontre aussi dans le sud du Pérou, sur la côte chilienne et dans les provinces du nord de l'Argentine.



Aborder l'avenir en jetant régulièrement un coup d'œil sur le passé pourrait conduire à un avenir plus juste pour tous. »

# Luxe : résonner avec son

# temps

À QUOI TIENT L'ALCHIMIE AVEC L'ÉPOQUE ET SES CONTEMPORAINS ?  
L'INDUSTRIE DU LUXE, CHAMBRE D'ÉCHO PRIVILÉGIÉE DES TRANSFORMATIONS  
DU MONDE, A FAIT DE CETTE QUESTION L'AIGUILLON DE SA RÉINVENTION  
PERMANENTE. VOYAGE À TRAVERS LES ARCANES DU TEMPS.



Broderie réalisée par l'atelier  
Montex pour la collection Haute  
Couture Automne-Hiver  
2023-2024 de la Maison Chanel.



ien n'est plus indéfinissable, plus implacable, mais aussi plus universel que le temps. À l'œuvre partout et à chaque instant, il constitue un inépuisable terrain de jeu pour les acteurs du luxe et leurs artisans, à commencer par les horlogers. Maîtres dans l'art d'assembler, au sein de l'espace exigu d'un boîtier de montre, des dizaines de composants mécaniques, ils jonglent avec les complications pour ajouter des fonctions et de la poésie à l'affichage des minutes et des heures.

Cette entité mystérieuse, dont le passage patine les cuirs et assouplit les étoffes, suscite depuis toujours le respect et l'attention des Maisons. Pour Christian Dior, le « vrai luxe » n'avait de sens qu'à la condition que « ses racines s'enfoncent profondément dans un tuf baigné de traditions ». Et Gabrielle Chanel s'enthousiasmait pour le futur, déclarant : « Je veux faire partie de ce qui va advenir. » ...

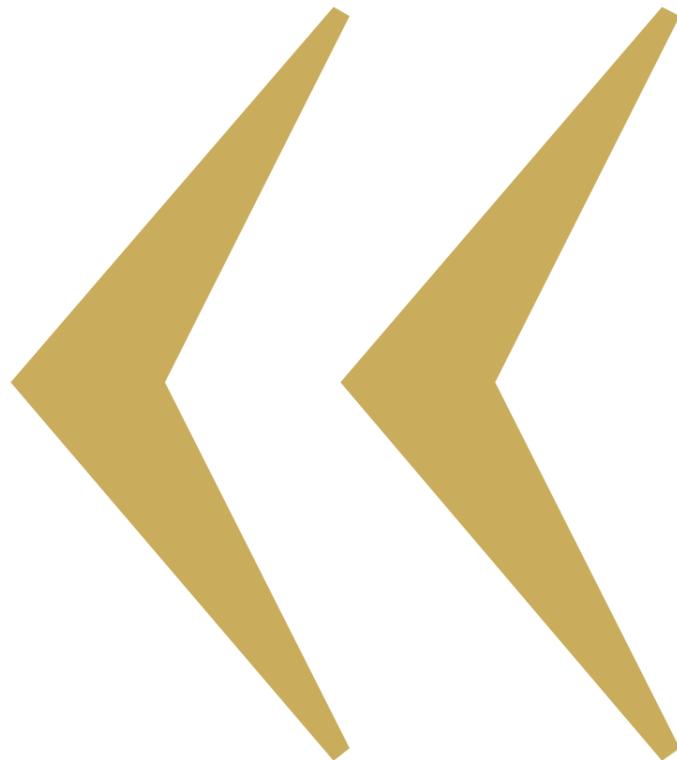
... La longévité des quatre-vingt-quinze Maisons du Comité Colbert témoigne de la force du lien tissé entre passé, présent et futur. Ensemble, elles cumulent plus de 19500 ans d'histoire et de savoir-faire. En 2024, la moitié d'entre elles ont d'ailleurs dépassé les 100 ans d'âge, le Comité Colbert ayant lui-même célébré ses 70 ans.

« Le temps est un enfant qui joue en déplaçant des pions », nous rappelle cependant une citation d'Héraclite, insistant sur son caractère facétieux, fougueux et impossible à maîtriser. Alors comment ne pas se laisser dépasser par les transformations à l'œuvre? Et comment résonner avec son temps? Le dictionnaire Larousse offre un début de réponse en définissant la résonance, dans son sens figuré, comme « ce qui provoque une réponse chez quelqu'un, ce qui l'émeut ». Ce mot, issu du latin *resonantia*, qui signifie écho, se déploie aussi bien dans le champ de la science physique et de la chimie que dans l'univers de la musique, de la psychologie ou de

la philosophie. Avec l'idée d'une réponse à une stimulation, à une interaction avec l'environnement, de l'oscillation à la vibration en passant par l'émotion. Grand penseur de la notion de résonance, le philosophe et sociologue allemand Hartmut Rosa<sup>1</sup> voit là une forme de lien dynamique avec le monde, ses idées, sa matière et ses artefacts, autrui, mais aussi soi-même. La résonance décrit pour lui « un mode d'être-au-monde, c'est-à-dire un type spécifique de mise en relation [...] dans laquelle le sujet et le monde se touchent et se transforment mutuellement<sup>2</sup> ».

Appliqué au luxe, résonner avec son temps renvoie ainsi à la façon d'être au monde d'une Maison et à sa capacité à se laisser « prendre », interpeller et transformer par le contexte dans lequel elle évolue. Afin de toucher et émouvoir ses contemporains en retour. ■

1. Hartmut Rosa, auteur de *Résonance, une sociologie de la relation au monde* (Éditions La Découverte, 2018).  
 2. Article « La pédagogie de la résonance selon Hartmut Rosa », dans *The Conversation*, 1<sup>er</sup> février 2023.

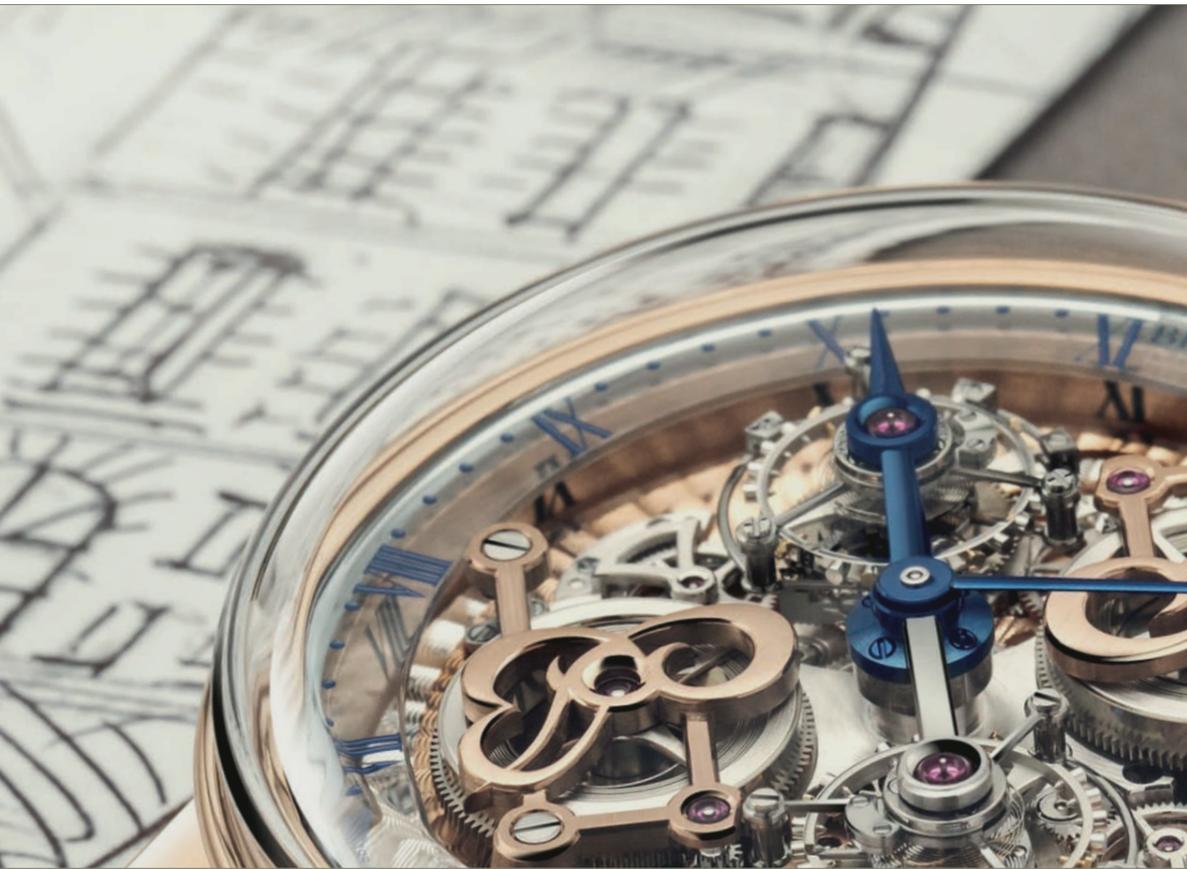


Présentation des savoir-faire des Maisons Boucheron, Christofle, Guerlain, Christian Louboutin et Longchamp lors de l'événement « Jeux de mains » à Shanghai en novembre 2024.



Le temps, cette entité mystérieuse, dont le passage patine les cuirs et assouplit les étoffes, suscite depuis toujours le respect et l'attention des Maisons. »

La Maison Breguet célèbre le temps et les savoir-faire avec sa montre double tourbillon Quai de l'Horloge, en hommage aux métiers d'art de la tradition horlogère.



# L'alliance du luxe et du temps

Pour découvrir la manière dont le temps travaille « en faveur » du luxe, un détour par les ateliers s'impose. Car, comme le pensait le philosophe Denis Diderot, « c'est peut-être chez les artisans qu'il faut aller chercher les preuves les plus admirables de la sagacité de l'esprit, de sa patience et de ses ressources ». En effet, des années de formation et d'expérience leur sont nécessaires pour acquérir des gestes précis, puis les transmettre à leur tour. Plusieurs heures ou jours de travail entrent dans la décoration d'une assiette, la taille d'un verre en cristal, la fabrication d'une paire de souliers ou d'un sac... Cela se comptera en années ou en décennies s'agissant de la durée de maturation d'un cognac. Patience donc, en forme d'éloge de ce « temps long », synonyme dans le luxe de mémoire, d'étapes à respecter, de durable, de réparable, de transmission. Des valeurs qui restent d'actualité, comme l'a montré l'étude « Transmettre le luxe aux jeunes », présentée en juin 2024 par le Comité Colbert et Media Figaro<sup>1</sup>. En France, aux États-Unis et en Chine, la majorité des consommateurs de luxe de 20-35ans interrogés ont hérité des objets de leur famille. Leurs proches leur ont également légué l'attrait pour le luxe. Très sensibles à la dimension écoresponsable

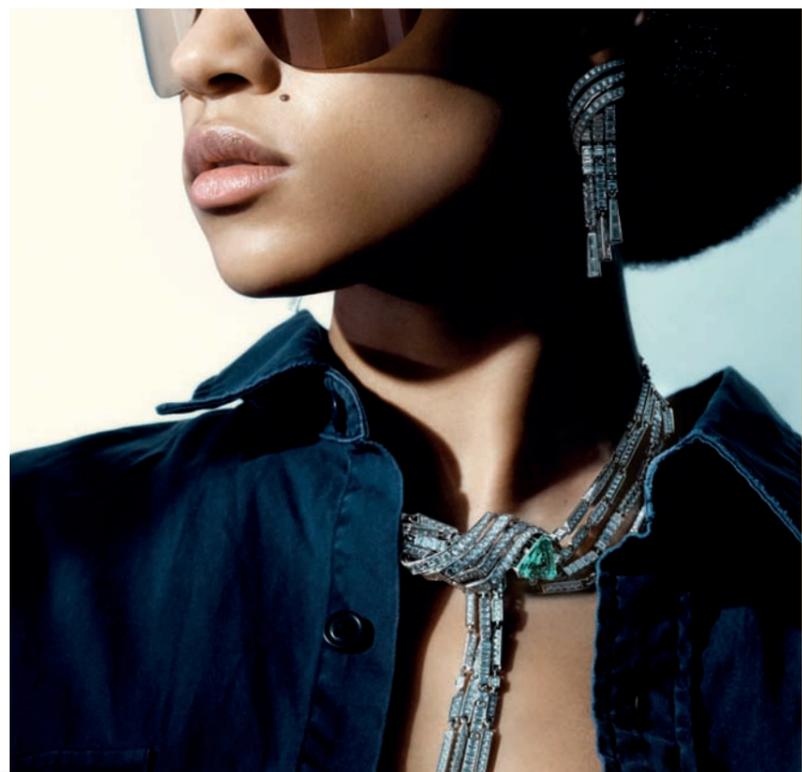
des marques, 83 % de ces jeunes disent privilégier les produits écologiques et responsables au moment de leurs achats. Un message fort pour l'avenir du luxe, qui voit se développer en outre l'achat de seconde main, à la faveur du caractère intemporel de modèles iconiques.

Pour apprivoiser notre temps et ce qui vient, fions-nous aux horlogers et à leurs instruments de mesure, suggère l'historien Pierre Chaunu, car, sans eux, pas de conception du présent ni du futur. Ses travaux ont établi un lien entre l'émergence de la notion de modernité en Occident et l'installation des premières horloges mécaniques en haut des clochers au début du XV<sup>e</sup> siècle. Ces garde-temps ont en effet permis de se projeter dans l'avenir, et ceci de plus en plus loin à mesure de leur perfectionnement.

Mais c'est en remontant les années que l'on mesure le mieux la sensibilité portée par les acteurs du luxe à l'évolution des modes de vie. Ainsi, le sellier-harnacheur Hermès a-t-il pris acte, dans l'entre-deux-guerres, du remplacement du cheval par la voiture et développé la maroquinerie. Les nouvelles habitudes de ses clients le convaincront par la suite de se lancer dans la mode masculine en 1925, les bijoux en 1927, les montres et les souliers en 1928, et ainsi ...

... de suite jusqu'aux seize métiers actuels. Son gérant, Axel Dumas, a confié au *Financial Times* ne pas exclure d'y ajouter un jour une activité couture. Cet esprit de réinvention ressort des multiples expositions consacrées à l'histoire des Maisons, de Saint Laurent à Cartier, en passant par Chanel ou Dior. Dernière en date, celle comptant près de deux cents ans de métamorphoses de l'orfèvre Christofle au musée des Arts décoratifs, à Paris. Des vases et meubles monumentaux créés pour les expositions universelles aux collaborations avec de grands designers des XX<sup>e</sup> et XXI<sup>e</sup> siècles, toutes les possibilités du métal ont été explorées. À travers ces odyssées, le luxe construit sa légende et parle d'un temps qui s'écoule autrement que pour le commun des mortels. ■

1. Étude réalisée par Sociovision et Brain Value, consultable dans son intégralité sur le site du Comité Colbert : [comitecolbert.com](http://comitecolbert.com).



**MELLERIO EXPOSE DANS SON PREMIER POINT DE VENTE AMÉRICAIN UN BRACELET AYANT APPARTENU À MARIE-ANTOINETTE**

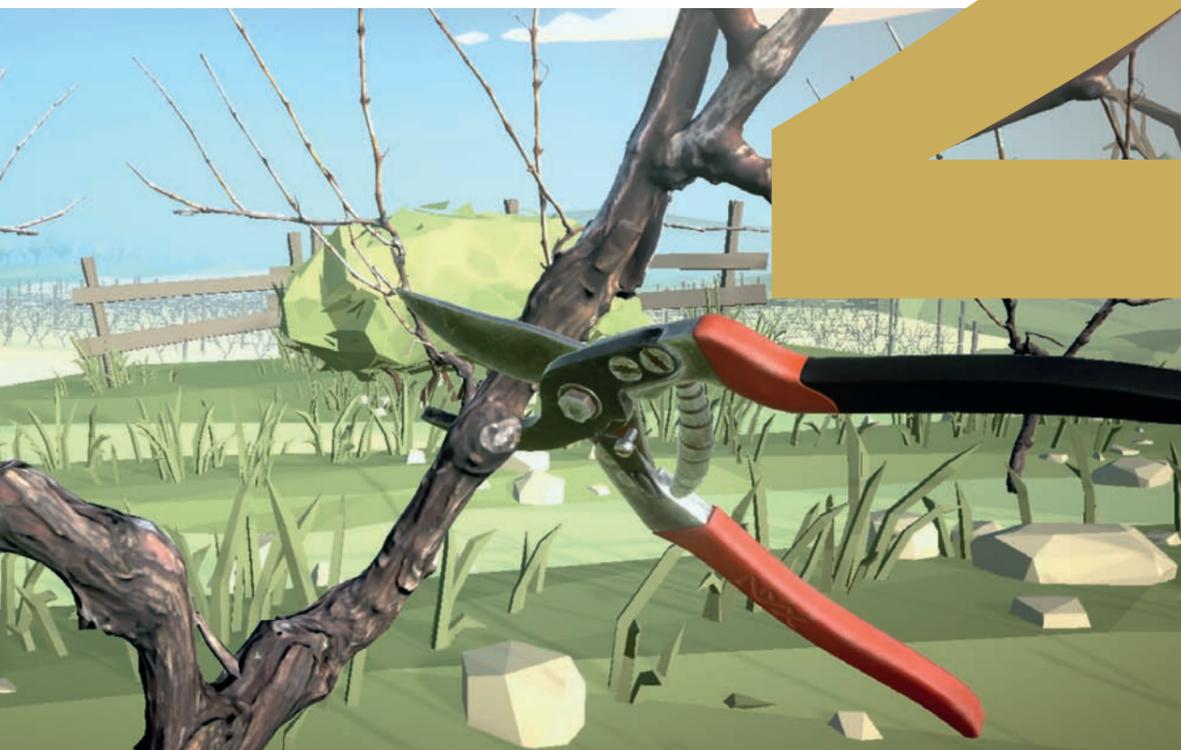
Pour marquer ses débuts dans le grand magasin de luxe new-yorkais Bergdorf Goodman, le joaillier a dévoilé une pièce unique acquise par la plus célèbre reine de France aux alentours de 1780. Jean-Baptiste Mellerio – membre de la famille fondatrice de cette Maison restée indépendante depuis quatorze générations – s'était présenté à Versailles pour proposer à Marie-Antoinette ce bracelet orné de motifs floraux en grenats et argent, sur lequel sont montés sept camées antiques. Ce trésor historique permet à la marque, créée en 1613, de valoriser son patrimoine auprès de la clientèle américaine, aux côtés de ses créations contemporaines.

**CHANEL FAIT L'ÉLOGE DE LA TRANSMISSION À TRAVERS L'ÉPOPÉE D'UN BOUTON PERDU**

À l'invitation de la Maison de la rue Cambon, le rappeur Kendrick Lamar et son partenaire créatif Dave Free ont imaginé un conte en noir et blanc intitulé *Le Bouton*, hymne au temps qui passe et qui « ajoute à la beauté des choses ». La caméra suit l'actrice Margaret Qualley, ambassadrice de Chanel, franchissant l'Atlantique et les obstacles avec la complicité du top-model Naomi Campbell, dans l'intention de faire recoudre un bouton – hommage au bouton-bijou signature de la Maison – de la veste transmise par sa grand-mère chez Chanel. Une fois dans les appartements parisiens de Gabrielle Chanel (incarnée par Anna Mouglalis, autre ambassadrice de la Maison), l'héroïne rencontre la fondatrice, qui partage avec elle son rapport au temps et sa vision de la transmission.



Ampelos, simulateur de taille de vigne en réalité virtuelle, est une application de formation augmentée destinée aux travailleurs viticoles, développée grâce à la collaboration de la Maison Hennessy avec CEA-List, l'institut du CEA dédié aux systèmes numériques intelligents, et le Studio Nyx.



# Une accélération des défis

Rien n'est plus courant aujourd'hui que le sentiment de n'avoir pas le temps, souligne le philosophe Pascal Chabot<sup>1</sup>. D'où le succès galopant des propositions permettant d'accélérer dans tous les domaines de la vie quotidienne : TGV, fast-food, speed dating, commande en ligne et livraison à domicile... De multiples technologies ont rendu possible cette course à la vitesse. Les progrès exponentiels de ces six dernières décennies ont eu pour symbole la loi de Moore, principe de doublement de la puissance de calcul des microprocesseurs tous les dix-huit mois.

Ces avancées ont notamment mis dans notre poche le smartphone et, avec lui, un accès sans précédent aux autres individus, aux nouvelles, à la connaissance, aux idées ou encore aux biens issus de toute la planète. Revers de l'usage intensif des outils numériques, certains comportements addictifs sont devenus symptomatiques de notre époque et changent notre relation au temps. Le syndrome FOMO (*fear of missing out*) par exemple pousse ainsi des individus à rester connectés en permanence, de peur de manquer un événement.

Omniprésentes sur les réseaux sociaux et largement converties à la vente en ligne, les Maisons de luxe apprivoisent avec prudence la star du moment : l'intelligence artificielle. « Une révolution discrète est en marche », a conclu le dernier rapport « Luxe et technologie » de Bain & Company et du Comité Colbert<sup>2</sup>. Pour l'heure, l'usage principal, adopté par un quart des Maisons, concerne l'optimisation de l'efficacité opérationnelle par l'IA analytique. Mais à l'horizon d'un à deux ans, les applications devraient s'étendre à toute la chaîne de valeur et aux entreprises de toutes tailles. Les nombreux tests en cours – de la prévision des volumes de vente à la gestion des commandes et aux outils d'« augmentation » des équipes – le laissent présager.

À ces défis technologiques s'ajoutent la gestion de crises de nouvelles natures. Crises du sens, du lien et de l'autorité, selon le cabinet de conseil Thaé, s'invitent ainsi aux côtés des « risques globaux » énumérés par le World Economic Forum dans son rapport 2024<sup>3</sup>. Les enjeux environnementaux « continuent de dominer le paysage » à court terme comme à ...

... long terme. Viennent ensuite les défis sociaux, eux-mêmes intriqués avec les risques économiques et technologiques, dont la mésinformation qui prolifère avec les outils de l'IA.

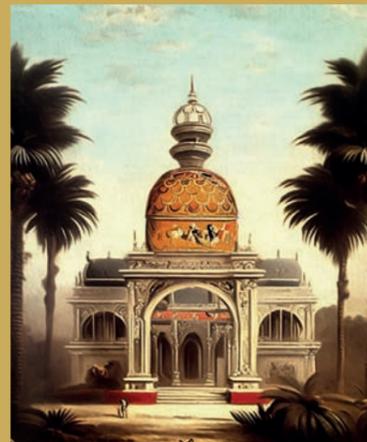
En réponse à ces menaces protéiformes, le joaillier Cartier récompense des entrepreneurs âgés de 20 à 40 ans à l'origine de solutions technologiques à impact positif avec un prix du jeune dirigeant adossé à la communauté Red Club x Cartier. Nouvelle normalité? Les acteurs du luxe se retrouvent à « naviguer dans un labyrinthe complexe », relève le cabinet McKinsey. Le marché des biens de luxe personnels a atterri en 2024, avec une évolution estimée entre -1 % et +1 %<sup>4</sup>. Les oasis de croissance pourraient venir de plus en plus d'objets et d'expériences offrant de rêver mais aussi de ralentir. ■

1. *Avoir le temps, essai de chronosophie* de Pascal Chabot (PUF, 2021).

2. Rapport 2024 « Luxe et technologie » de Bain & Company et du Comité Colbert, à retrouver sur [bain.com/fr](http://bain.com/fr).

3. Rapport complet disponible sur [www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2024.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf).

4. Étude annuelle « Luxury Monitor » de Bain & Company pour Altgamma, à retrouver sur [bain.com](http://bain.com).



### GUERLAIN FAIT VOYAGER SON FLACON À L'ABEILLE À TRAVERS LES ÂGES, GRÂCE À UNE IA DE GÉNÉRATION D'IMAGES

Pour la campagne « Né en 1853. Créé pour le futur », célébrant les 170 ans de son flacon iconique, Guerlain a réalisé une exposition digitale de 1800 images, qui mettent en scène, à travers les époques, cet objet créé sous le Second Empire. Toutes ont été générées par un modèle d'IA développé pour l'occasion. Une plongée dans les archives de Guerlain a permis de caractériser des grandes périodes de l'histoire de la Maison et de définir des mots-clés, soumis ensuite à l'IA sous forme de prompts. Les versions futuristes du flacon (jusqu'en l'an 2193) ont, quant à elles, été inspirées par l'univers de la science-fiction ou par des mouvements utopistes, dont Solarpunk.

### LA MAISON PERRIER-JOUËT PRÉSENTE L'ÎLOT DE BIODIVERSITÉ EN CHAMPAGNE DANS LE CADRE DU PROJET COHABITARE

La Maison de champagne a fait appel au studio de design FormaFantasma, basé en Italie et aux Pays-Bas, pour créer au cœur de son vignoble des Agusons, à Ambonnay (Marne), un espace architectural directement inspiré du programme expérimental de viticulture régénératrice de la Maison et qui contribue à la biodiversité locale. Premier élément du projet, l'Îlot de Biodiversité est un lieu au design fonctionnel de 285 m<sup>2</sup> qui accueille les oiseaux, les chauves-souris, les insectes et les plantes. Ils pourront trouver refuge dans les piliers en terre cuite – présentant, pour certains, des ouvertures et cavités – érigés sur le site. Une étude dans le cadre du partenariat avec le Muséum national d'Histoire naturelle, à Paris, permettra d'établir des indicateurs afin de mesurer l'enrichissement de la biodiversité locale dans cet Îlot de Biodiversité et dans les vignes gérées en viticulture régénératrice par la Maison.



Exposition « Les Subtilités d'un dialogue » de la Maison Balenciaga présentée à l'ancien hôpital Laennec, siège de Kering, durant les Journées européennes du patrimoine 2024.



# Résonner ou raisonner avec son temps ?

C'est en levant les yeux vers le ciel que les êtres humains ont commencé par tenter de prédire l'avenir. Soleil, pluie, grêle, orage? Premier à avoir utilisé le terme de *forecast* ou prévision au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, le vice-amiral anglais Robert FitzRoy est considéré comme l'un des pères de la météorologie. Ses bulletins d'alertes quotidiens ont permis de sauver des milliers de vies. De « Quel temps va-t-il faire? » à « Qu'est-ce qui nous attend? », il n'y avait qu'un pas, franchi grâce à l'art et la science de la prospective.

Cette discipline a connu un regain d'intérêt depuis les attentats du 11 septembre 2001, passés sous les radars des services de renseignement. Les travaux du Good Judgment Project, conduits par Philip E. Tetlock, professeur à l'école de commerce américaine Wharton, ont marqué un tournant dans ce domaine. Ils ont permis de mieux cerner le profil et les méthodes des « super-prévisionnistes<sup>1</sup> ». Surprise : les « experts » se montreraient moins visionnaires que des gens « ordinaires » mais capables de reconnaître leurs erreurs et de changer d'avis. Une confirmation du rôle fondamental et positif du

doute dans les processus de décision, déjà mis à jour par le Nobel d'économie Daniel Kahneman<sup>2</sup>.

Plutôt que de raisonner, se mettre à l'écoute de sa propre sensibilité et de ses questionnements sur le monde est justement l'approche privilégiée par de nombreux créateurs, quitte à ne pas plaire à tout le monde. « Leurs intuitions ne sont pas vérifiables mais, bien utilisés, ces ressentis permettent d'être en avance sur ce fameux air du temps qui fait tout dans les métiers du luxe et de la mode », a ainsi estimé l'ancien conseiller d'Hermès et LVMH, Jean-Jacques Picart, lors d'une conférence en ligne du *Journal du luxe*.

Cette idée de pas de côté, de non-rectitude, est d'ailleurs présente dans les origines latines du mot luxe, *luxus* évoquant la luxation d'un membre. Cela va à rebours du fonctionnement des IA génératives, loin d'être vues comme des alliées naturelles des Maisons en matière de design. Le processus créatif de Balenciaga illustre bien le désir très humain d'expérimentation et de remise en question des conventions dominantes. Le fondateur, Cristóbal Balenciaga, et l'actuel directeur artistique, Demna Gvasalia, se ...

... sont toujours montrés sensibles aux enjeux de leur époque, dont le statut réservé aux femmes. Et ils ont su créer, à un siècle de distance, des silhouettes « à l'image du temps présent », des tailleurs du maestro aux récents looks sportswear. Un parcours proposé lors des dernières Journées européennes du patrimoine à Paris mettait d'ailleurs en lumière cette vision commune.

Mieux informés et plus exigeants que par le passé, les amateurs de luxe se montrent eux-mêmes de plus en plus désireux d'exprimer leur identité à travers leurs choix, comme l'indiquent notamment les études de Luxurysight en Chine. Dès lors, les clients attendent des marques de luxe et de leurs vendeurs une connaissance très fine de leurs goûts personnels. Cette intimité est facilitée par les outils d'analyse enrichis par l'IA. Ils permettent de cerner de mieux en mieux les attentes des clients et même de les devancer grâce à des recommandations personnalisées, afin de résonner avec les désirs de chacun.

Comme l'art avec lequel il entretient des liens anciens et nombreux, le luxe apparaît donc comme une sphère de résonance possible pour nos temps modernes. Ses pratiques artisanales, ses récits, ses



### HERMÈS RÉHABILITE UN BÂTIMENT INDUSTRIEL CLASSÉ EN AUVERGNE POUR Y INSTALLER UNE NOUVELLE MAROQUINERIE

En septembre 2024, Hermès a inauguré sa 23<sup>e</sup> maroquinerie, qui accueillera à terme 280 collaborateurs dont plus de 250 artisans formés au sein de l'École Hermès des savoir-faire. Ce nouveau site est implanté dans l'une des ailes de l'ancienne Manufacture des tabacs de Riom (Puy-de-Dôme), où toute activité avait cessé en 1975. Ce choix s'inscrit dans la démarche écoresponsable de la Maison, qui vise à limiter l'artificialisation des surfaces et à privilégier l'usage de matériaux durables, sourcés localement ou récupérés pendant les travaux de rénovation. Les enduits tyroliens des façades, les cadres des fenêtres en pierre de Volvic et l'ardoise des toitures, caractéristiques de l'architecture auvergnate, ont notamment été nettoyés ou restaurés comme à l'origine.



### L'ORÉAL LUXE DÉVELOPPE LES RECHARGES POUR SES PRODUITS DE BEAUTÉ

Parmi les innovations responsables de 2024, le Sérum Génifique Ultimate de Lancôme a été réinventé dans un format rechargeable de 50 ml, permettant de réduire de plus de 70 % l'utilisation de matériaux (dont 100 % de verre) par rapport à l'achat d'un produit neuf. L'Oréal Luxe étend ainsi l'utilisation de recharges à toutes ses catégories de produits, des parfums aux soins, afin de réduire l'impact de ses packagings et de changer les habitudes des clients. Le groupe L'Oréal s'est engagé à réduire de 20 % en intensité, d'ici à 2030, la quantité d'emballage utilisée par rapport à 2019, et à proposer, d'ici à 2025, 100 % d'emballages plastiques rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables.

expériences singulières et ses rituels font écho à un monde en pleine mutation, tout en offrant des sources d'émotion positives.

La notion de « sentiment de vie », utilisée par Kant dans son approche de la beauté, serait d'ailleurs la mieux à même de décrire la véritable expérience de luxe, estime le philosophe allemand Lambert Wiesing<sup>3</sup>. Pour lui, il s'agit d'un « état mental particulier dans lequel les gens ressentent, expérimentent, remarquent ou prennent conscience de ce qui caractérise les êtres humains : leur liberté ». Et il ajoute que, « dans les expériences de luxe, la personne sent qu'elle est vivante et qu'elle ne peut être raisonnable que si elle n'est pas obligée de l'être ».

Arrivée à un moment charnière, l'industrie du luxe a tout à gagner à investir ces espaces de liberté et d'expression. Les acteurs qui continuent à prospérer, dans une ère de perturbations et d'évolution rapide des technologies et des modes de vie de leurs clients, ne se contentent pas, en effet, de résister à la tempête, souligne le cabinet Accenture dans l'étude « Luxe Eternel », parue en novembre 2024<sup>4</sup>. « Ces Maisons se réinventent sans cesse pour réussir. Leurs dirigeants adaptent en continu leur façon d'agir et redéfinissent en permanence ce que signifie être désirable. » L'enjeu n'est pas seulement de « résister » aux turbulences et aux crises, mais bien de se transformer sous l'aiguillon du temps présent. Afin de rester accordé à la musique du monde. ■

1. *Super Forecasting* de Philip E. Tetlock et Dan Gardner (Broadway Books, 2016).

2. *Thinking, Fast and Slow* de Daniel Kahneman (Allen Lane/Penguin Books, 2012).

3. *A Philosophy of Luxury* de Lambert Wiesing, publié en allemand sous le titre *Luxus* par Suhrkamp Verlag en 2015, puis traduit en anglais par Nancy Ann Roth et publié par Routledge en 2019.

4. Étude « Luxe Eternel » d'Accenture, à retrouver sur [accenture.com](https://www.accenture.com).

Nathalie George  
Étienne Klein  
Brune Ouakrat

UNE NEUROSCIENTIFIQUE, UN PHYSICIEN ET UNE PROSPECTIVISTE LIVRENT  
DES CLÉS DE RÉFLEXION SUR LA FAÇON, ENCORE EN PARTIE MYSTÉRIEUSE, DONT  
LES ÊTRES HUMAINS FORGENT LEUR RELATION AU MONDE ET AU TEMPS.



# Nathalie

# George

De la compréhension des ressentis d'autrui à l'empathie et la résonance affective, nos interactions avec notre environnement sont conditionnées par nos émotions, explique cette neuroscientifique, directrice de recherche au CNRS et chercheuse au sein de l'Institut du cerveau.

« Les émotions se manifestent en tant que réaction et expression. »

# P

**ourquoi les émotions sont-elles au cœur de notre relation au monde et à autrui?**

Il est communément admis que les émotions sont des réactions de l'organisme à des événements externes ou internes, qui surviennent en général brutalement et peuvent être d'une intensité importante. Ces réponses à des stimulations de notre environnement ou de notre propre corps se veulent adaptatives, l'évolution ayant sélectionné les comportements adaptés. Les émotions nous permettent donc de fonctionner, de vivre.

**Au-delà de ce rôle essentiel, comment fonctionnent-elles?**

Parmi de multiples théories, l'une d'elles m'a toujours semblé pertinente : une fonction des émotions serait de revoir les priorités de l'organisme ...

## Nathalie George

Ancienne élève de l'École normale supérieure de Paris en biologie-biochimie, formée en parallèle à la psychologie, Nathalie George s'est spécialisée dans les neurosciences cognitives lors d'un doctorat à l'université Paris 6, puis un post-doctorat au Laboratoire d'imagerie fonctionnelle du Wellcome Department for Cognitive Neuroscience de Londres. Tout d'abord maîtresse de conférences en Neurosciences à l'université Paris 8, elle intègre le CNRS comme chercheuse en 2001 et rejoint l'ICM dès sa création, en 2010. Promue directrice de recherche au CNRS en 2012, ses travaux ont longtemps porté sur les émotions, étudiées à travers la perception des expressions des visages et leur traduction dans les comportements sociaux. Au sein de l'Institut du cerveau, elle travaille désormais dans l'équipe de neurochirurgie expérimentale et étudie les réseaux cérébraux du contrôle moteur.

... face à une situation inattendue pour lui permettre de réagir très rapidement. Autrement dit, elles apporteraient un degré de liberté à un organisme qui fonctionne, en temps normal – et en caricaturant à l'extrême –, selon un principe de stimulus-réponse, à la façon d'une bactérie, à la limite! Si vous donnez une solution acide à une bactérie, elle aura un mouvement rapide de retrait : c'est une réaction, mais ce n'est pas pour autant une émotion.

### Qu'est-ce qui différencie les réactions des êtres humains?

Selon moi, les émotions ont aussi une fonction de communication chez un certain nombre d'animaux sociaux, en particulier l'espèce humaine où ce rôle atteint son acmé. Elles expriment des sentiments, un ressenti, permettant de transmettre des informations à des congénères comme à d'autres espèces. Par exemple, on peut évoquer ici la peur ou la colère du chien qui aboie pour chasser des intrus de son territoire. Les émotions se manifestent en tant que réaction et expression.

### La description des émotions renvoie surtout à des sensations corporelles : coup au cœur, intestins noués, sueurs froides...

Ces expressions, dont la liste est longue, traduisent bien les ressentis corporels liés à des émotions. Chez les humains, le visage est, en particulier, le support de la richesse de notre palette émotionnelle. Au fil de l'évolution, les poils qui le recouvraient ont largement disparu et notre musculature faciale s'est beaucoup raffinée, facilitant ce langage non verbal qui, selon Charles Darwin, parle plus vrai que la parole elle-même. Sous l'effet de la peur, on écarquille les yeux pour saisir un maximum d'informations. Face au dégoût, narines et bouche se ferment pour éviter toute odeur ou risque d'ingestion, etc.

### Mais où les émotions se fabriquent-elles : dans le corps ou dans l'esprit?

Une composante est de l'ordre du physiologique, une autre du ressort du psychologique, et je dirais que l'expression faciale est à la charnière des deux car c'est une importante interface avec autrui. Mais qu'est-ce qui est premier? Si vous vous baladez en

forêt et qu'un ours surgit, vous sursautez. Mais la peur survient-elle d'abord et déclenche-t-elle la réaction du corps? Ou le sursaut intervient-il avant même la formation d'un sentiment de peur? Ces choses se passent-elles en parallèle? Ce débat est aujourd'hui en grande partie dépassé, tant ces deux dimensions des émotions, corporelles et psychologiques ou cognitives, sont intimement liées, et les liens entre corps et cerveau, reconnus et activement étudiés, ouvrant

sur une question aussi vertigineuse que celle de la conscience. Saisir l'entière du phénomène des émotions requiert de multiples perspectives.

### L'étude des expressions du visage a montré le caractère universel des émotions...

C'est le constat de Charles Darwin, premier à étudier de façon scientifique les émotions chez les êtres humains et les animaux au XIX<sup>e</sup> siècle, puis du psychologue américain Paul Ekman. Celui-ci a établi, en 1978, le *facial action coding system*, une méthode de description des mouvements du visage humain, caractéristiques de six émotions primaires présentes de la même façon dans n'importe quelle culture. Celles-ci – colère, peur, dégoût, surprise, joie, tristesse – s'observent rarement pures et se combinent, faisant la richesse et la complexité des émotions.

### Qu'a-t-on découvert avec l'arrivée de l'imagerie cérébrale dans les années 1990?

Ces technologies non invasives ont permis d'interroger les processus cérébraux chez des personnes de tous âges en situation de fonctionnement normal. Elles ont montré l'activation, sous l'effet des stimulus émotionnels, de régions particulières du cerveau, en particulier l'amygdale. Cela a réancré les émotions dans leur substrat biologique. Autre découverte ma-

jeure : l'imagerie a montré que, pour reconnaître une émotion chez autrui, cela passait par le circuit cérébral impliqué dans votre propre réaction émotionnelle. Pour vous voir sourire, j'active la zone de la joie.

### Est-ce différent de la résonance affective?

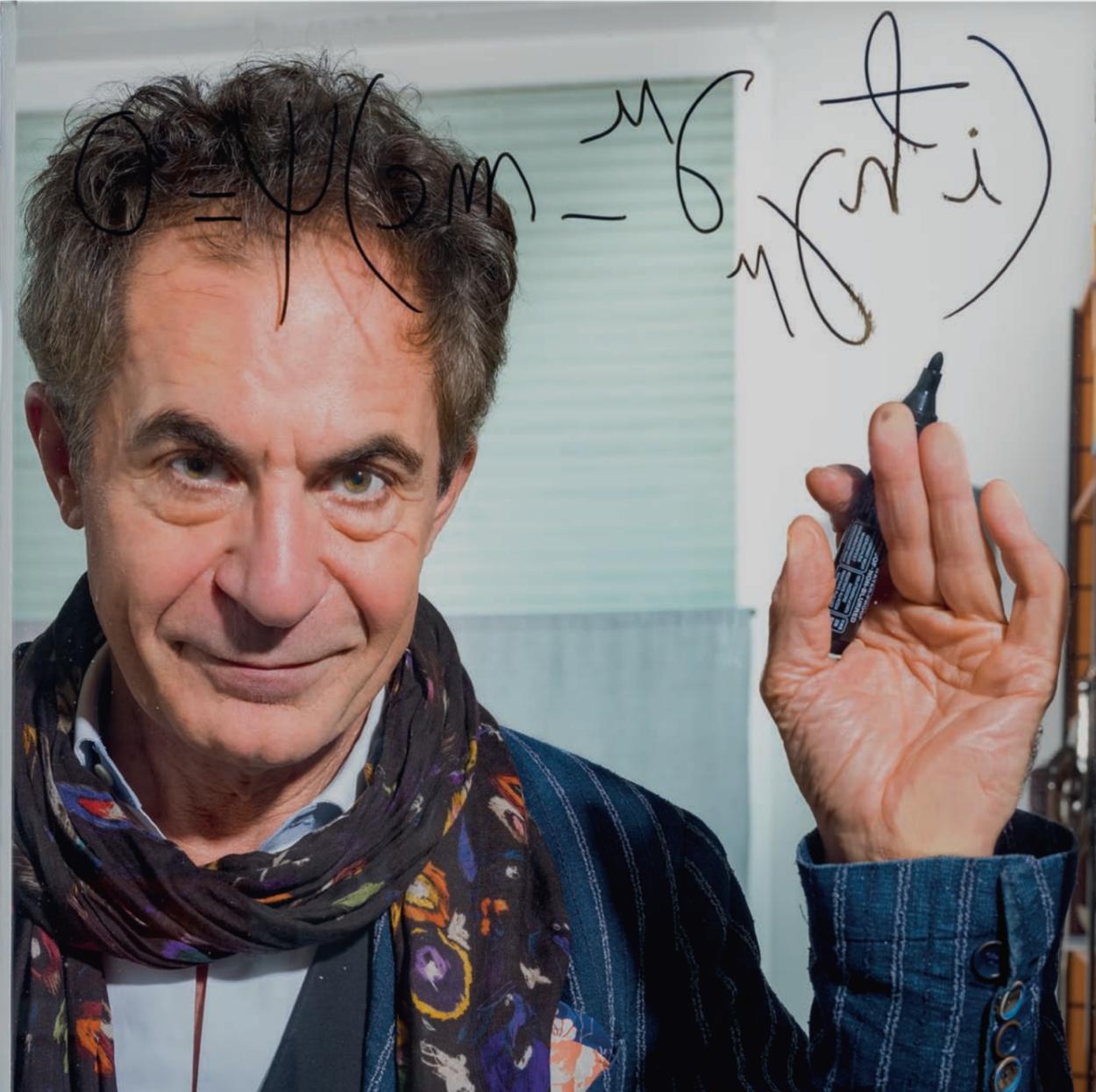
Ce que l'on appelle résonance affective, empathie ou contagion émotionnelle fait référence à la tendance d'un individu à ressentir la même émotion que celle d'autrui, par exemple être heureux à la vue de quelqu'un qui exprime de la joie, mais les mécanismes cérébraux sont en partie distincts. Les émotions collectives sont encore autre chose : de gros événements extérieurs synchronisateurs vont engendrer une même réaction chez tout le monde.

### Quel type d'émotion permet de capturer le plus facilement l'attention?

Il existe des déclencheurs automatiques de capture attentionnelle – un signal brutal tel qu'un flash lumineux ou un son par exemple – qui correspondent à un câblage « inné » du cerveau, sans doute fruit de l'évolution. L'étude du comportement montre par ailleurs que l'organisme cherche à maximiser les stimulus positifs associés à la notion de récompense, et à éviter ceux qui sont négatifs et liés à l'idée de punition. La mémoire influence également l'émotion, et l'émotion – négative ou positive – influence la mémoire. Ce que l'on appelle « l'apprentissage en une fois » (si vous vous brûlez en posant votre main sur une plaque électrique, vous ferez attention ensuite) illustre l'influence très forte des émotions négatives. La madeleine de Proust fournit, elle, un bon exemple de ces émotions positives, qui ont une incidence différente mais tout aussi puissante sur la mémoire. ■



Les deux dimensions des émotions, corporelles et psychologiques ou cognitives, sont intimement liées. »



La conscience  
du présent  
n'est jamais réduite  
à un instant. »

U

## Étienne Klein

Le temps, notion à la croisée de la physique et de la philosophie, ainsi que la façon singulière dont nous le percevons restent des sources d'interrogation, explique ce directeur de recherche au CEA, également philosophe des sciences.

ne « industrie de temps long » : c'est ainsi que le luxe a coutume de se définir. Qu'est-ce que cette expression inspire au physicien et au philosophe que vous êtes ?

Il faut commencer par souligner que le mot temps est victime d'une polysémie fulgurante : il désigne à la fois le temps physique proprement dit, mais aussi la durée, le mouvement, le changement, le devenir, l'éternité... Mon travail de physicien consiste donc d'abord à effectuer ce que Paul Valéry appelait un « nettoyage de la situation verbale ». Alors de quoi parle-t-on ? En physique, le temps qui fabrique une durée longue est exactement le même que celui qui fabrique une durée courte. Il n'existe par conséquent pas de « temps long » à proprement parler, ...

## Étienne Klein

Physicien et philosophe des sciences, membre de l'Académie des technologies, Étienne Klein dirige le Laboratoire de recherche sur les sciences de la matière du CEA, dont les travaux portent sur la philosophie de la physique et l'éthique appliquée. Il enseigne la philosophie des sciences à l'école CentraleSupélec et intervient toutes les semaines sur France Culture dans l'émission *La Conversation scientifique*. La question du temps occupe une place privilégiée parmi les multiples sujets à la croisée de la physique et de la philosophie auxquels il s'intéresse. Il lui a consacré de nombreux essais dont *Le Temps existe-t-il ?* (Le Pommier, 2002), *Les Tactiques de Chronos* (Flammarion, 2003, réédité en 2021), *Le Facteur temps ne sonne jamais deux fois* (Flammarion, 2007, réédité en 2016), *Le Temps (qui passe ?)* (Bayard, 2019) et a récemment publié *L'Éternité béante* (Les Liens qui libèrent/Futuropolis, 2024).

... seulement des durées plus ou moins longues. Mais sans doute cette expression vise-t-elle à traduire un désir qu'aurait le luxe d'échapper aux aléas des temporalités ordinaires, de s'inscrire dans l'histoire d'une façon à la fois marquante et durable.

### Si tous les intervalles de temps se valent du point de vue mathématique, comment expliquer la singularité de chaque instant vécu par chacun de nous ?

Cette question a tourmenté Einstein à la fin de sa vie, semble-t-il. Il se demandait si quelque chose lui avait échappé. Tous les instants du temps sont équivalents, au sens où ils sont décrits mathématiquement de la même façon. En d'autres termes, le temps ne change pas sa façon d'être le temps au cours du temps. Mais dans l'expérience que nous en avons, cela n'est pas vrai : il y a une singularité de l'instant présent, qui le démarque des instants passés ou futurs. Cette singularité vient-elle de nous ou du temps même ? Si c'est la seconde hypothèse qui est la bonne, cela signifie que la physique n'a pas terminé son travail : il lui reste à rendre objectivement compte de cette singularité intrinsèque de l'instant présent.

### Peut-on parler d'un temps « subjectif » distinct du temps physique, « objectif » ?

Il n'existe pas de temps « subjectif » à proprement parler, mais il y a de la subjectivité dans notre rapport au temps physique : la perception que nous en avons passe par toutes sortes d'intermédiations et elle est contaminée par nos affects. Parler du temps comme s'il dépendait ou émanait de notre conscience, c'est oublier que l'univers a au moins 13,7 milliards d'années et que le genre homo n'y est apparu qu'il y a deux ou trois millions d'années. Qu'est-ce à dire ? Que le temps a passé le plus clair de son temps... sans nous ! S'il avait eu besoin de notre conscience pour exister, comment aurait-il pu passer avant notre apparition ? Ce paradoxe, dit « de l'ancestralité », me semble suffisamment fort pour que l'on accorde au temps une existence autonome. Et que l'on fasse un peu profil bas : nous

pouvons avoir une certaine maîtrise de notre emploi du temps, de la longévité des choses que nous fabriquons, mais pas du temps même.

### L'instant présent lui-même est insaisissable. Déjà les Grecs le remarquaient...

Effectivement, le statut de l'instant présent est paradoxal : dès qu'il advient, il disparaît, et pourtant il y en a toujours un qui est là... Le temps est justement le moteur de ce renouvellement, pour nous autres physiciens. Quant à la conscience du présent, elle n'est



Le temps a passé le plus clair de son temps... sans nous ! S'il avait eu besoin de notre conscience pour exister, comment aurait-il pu passer avant notre apparition ? »

jamais réduite à un instant. Prenons l'exemple de la musique : quand on l'écoute, on établit une continuité entre la note qui vient d'être jouée, la note présente que l'on entend et celle qui va advenir. Pour un phénoménologue comme Husserl, cela signifie que notre conscience « épaissit » l'instant présent au sein d'un flux qui le fait coexister avec une petite partie du passé et une petite partie du futur. Autrement dit, nous enrobons le temps physique de toutes sortes de phénoménalités, qui en déforment l'allure.

### Le passé porte-t-il en germe le présent et le futur, comme on le pense intuitivement ?

C'est en effet ce que l'on dit souvent. Mais des physiciens ont proposé une lecture de la théorie de la relativité d'Einstein qui voit les choses autrement. C'est la thèse dite de « l'univers-bloc », qui invite à considérer l'espace-temps comme une structure intégralement déployée au sein de laquelle tous les événements passés, présents ou futurs coexisteraient. Ils y auraient exactement la même réalité, de la même manière que les différentes villes de France coexistent en même temps dans l'espace, tout en étant situées en des lieux différents : tandis que je suis à Paris, Chamonix et Aix-en-Provence existent tout autant que la capitale, la seule différence entre ces trois villes étant que Paris accueille ma présence, alors que ce n'est le cas ni de Chamonix ni d'Aix-en-Provence. L'espace-temps contiendrait en somme

l'intégralité de l'histoire de la réalité, chaque événement passé, présent ou futur y occupant, depuis toujours et pour toujours, une place bien déterminée. L'avenir existerait donc déjà, tout comme le passé, mais ailleurs que là où nous sommes.

### Et qu'est-ce qui conditionne la vision que l'on a du futur, selon vous ?

La culture dans laquelle on baigne à une époque donnée détermine la psyché collective. Je suis né en 1958, pendant les Trente Glorieuses, et j'ai été biberonné à l'an 2000 pendant toute mon adolescence. Le futur qui s'annonçait alors était « mis » dans notre présent, notamment dans des magazines comme *Tintin*, *Pilote* ou *Spirou* : on nous y expliquait comment on allait voyager, travailler, se divertir, communiquer en l'an 2000. Cela a énormément aidé ma génération : chacun de nous pouvait tracer une trajectoire individuelle entre ce présent où nous étions et ce futur qui nous était présenté à l'avance. Même s'il y avait le spectre de la bombe atomique, l'idée de progrès demeurait vivace. Aujourd'hui, on peine à fabriquer un nouvel horizon projectif qui soit aussi fort. Pour que l'idée de progrès puisse reprendre du poil de la bête, il faudrait produire un discours sur le futur qui soit à la fois crédible et attractif. Or, aujourd'hui, quand le discours est crédible, il n'est guère attractif, et quand il est attractif, il n'est pas très crédible. ■



En matière de prospective, plus l'approche est décroisonnée, mieux c'est. »

## Brune Ouakrat

Anticiper le futur passe par une écoute active de tout ce qu'il se passe dans le champ social et dans de multiples secteurs d'activités, recommande cette responsable de la stratégie de marque et de la prospective au sein de l'agence Peclers Paris.



### 'air du temps existe-t-il et de quoi s'agit-il?

Cette notion est nécessairement plurielle. Il n'y a pas « un » air du temps, qui se laisserait capturer et figer, mais des airs du temps, qui vivent en parallèle, cohabitent, se rencontrent... Il s'agit d'un ensemble de signaux faibles susceptibles de créer des moments de société et des histoires communes, donc intéressants à projeter dans le futur. En tant que prospectivistes, nous travaillons sur le fait de passer d'une ère à une autre, plutôt que d'un air du temps à un autre.

### Comment cela se traduit-il?

Notre attention se focalise sur ce que l'on appelle, dans notre jargon, des macro-tendances. Celles-ci engendrent leurs propres contre-tendances, c'est-à- ...

## Brune Ouakrat

Responsable planning stratégique et prospective au sein de Peclers Paris, cabinet de conseil en tendances, style et innovation du groupe WPP, Brune Ouakrat a d'abord étudié la sociologie et la psychologie à l'université de Nanterre-Paris 10.

Elle s'est ensuite formée à la communication de marque et à la publicité au Celsa, puis s'est spécialisée dans le management de la mode et du luxe lors d'un mastère à l'Institut français de la mode. Après un détour par l'agence créative Hello Mondays en tant que planneur stratégique et consultante en stratégie de croissance, elle a rejoint le cabinet de tendances Peclers Paris, qu'elle avait découvert en 2019 dans le cadre d'un stage, suivi d'un CDD interrompu par la pandémie de Covid. C'est de cet observatoire que Brune Ouakrat scrute depuis 2021 les évolutions et le futur de la consommation (en mode, beauté, joaillerie, design, distribution, restauration, cinéma, tourisme, automobile...).

... dire que, sur un même enjeu – par exemple, l'anxiété face à l'avenir –, les réponses peuvent être très différentes selon les communautés, les âges... On est en effet de plus en plus dans une société de « clash », avec des oppositions très fortes. Le phénomène nouveau vient de la création incessante de micro-tendances sur les réseaux sociaux par de multiples acteurs. Elles sont éphémères mais viennent brouiller des tendances plus construites, notamment par les marques, qui avaient vocation à se diffuser petit à petit, d'où l'impression d'une accélération.

### Dans quelle matière puisez-vous de potentiels futurs ?

À la différence de la Red Team Defense du ministère des Armées, qui va prendre des références dans la science-fiction pour imaginer de futurs scénarios, la prospective socio-culturelle au service des entreprises consiste à se projeter à partir d'ancrages passés et actuels de société. Autant dire qu'il s'agit de la base de réflexion la plus large du monde ! Cela nécessite une écoute active de tout ce qu'il se passe dans le champ social et les univers culturels et scientifiques en termes de nouveautés, de projets de rupture...

### Quels domaines vous inspirent le plus ?

Les champs du design ou des innovations technologiques sont particulièrement intéressants pour penser les questions d'usage. Les arts et la mode vont fournir des territoires d'expression esthétiques inspirants. De façon générale, en matière de prospective, plus l'approche est décloisonnée, mieux c'est. Si je travaille pour un acteur du design, je ne vais pas regarder ce qu'il se passe dans le design mais vais m'intéresser à la beauté, à la mode ou autre, en quête d'un élan commun qui irrigue ces secteurs et s'exprime de manière singulière dans chacun d'entre eux.

### Comment intégrez-vous la dimension d'incertitude dans votre travail ?

La crise du Covid a marqué un véritable tournant dans la façon de se projeter dans l'avenir. Avant la pandémie, on travaillait à cinq ou parfois dix ans,

alors qu'aujourd'hui on dessine de possibles scénarios, qui restent ouverts et évolutifs. L'importance du temps long de l'analyse en est également sortie renforcée. Chez Peclers, nous auscultons depuis une quinzaine d'années six piliers de la société : l'identité, les croyances, l'hédonisme, la nature, les sciences et l'espace-temps. Des experts issus de secteurs variés viennent partager leur vision de l'évolution dans ces domaines chaque année. Ce recul permet de comparer et de savoir si l'on a affaire à une continuité, une rupture ou autre, puis de construire des points de vue qui ne sont pas anecdotiques.



Nos rêves apparaissent en particulier comme une porte d'accès au renouvellement de notre monde. »

### Comment voyez-vous l'intelligence artificielle, de plus en plus utilisée pour la prédiction, modifier, voire menacer votre métier ?

C'est un outil que l'on utilise déjà pour gagner du temps au quotidien mais qui sera encore plus intéressant demain si cela nous invite à être encore plus créatifs. Pourquoi ne pas utiliser en effet des IA telles que Midjourney pour ouvrir des pistes de réflexion ou faire de la design fiction : à quoi pourrait ressembler ce produit, ce point de vente ? Mais une IA n'a pas d'intuition, elle ne fait pas de curation, elle n'a pas cette perméabilité totale au monde ni cette capacité de discussion et de réflexion itérative caractéristiques de notre métier. Son approche reste purement analytique. Elle sait détecter sur TikTok ou Instagram un modèle de sac qui émerge, une couleur en vogue, une nouvelle façon de se raconter... Mais rien ne permet de dire si une IA sera un jour capable de voir venir des phénomènes, qui auront un impact fort sur la société.

### Quels sont les principaux écueils à éviter quand on fait de la prospective ?

L'écueil serait d'oublier de se poser la question du pourquoi de ce travail et d'aller dans des directions qui n'aident pas les entreprises à penser leur avenir. On ne fait pas de la prospective pour se faire plaisir, trouver des sujets palpitants, s'y plonger, puis réaliser que l'on n'embarque personne. Autre piège, on nous

demande aussi très souvent : « Pour vous, c'est quoi la grande tendance de la saison ? » Nous rappelons qu'il n'y a pas de réponse « couteau suisse » et unique. Le futur du secteur de la maison ou de l'industrie du luxe, ce n'est pas la même chose.

### Si vous ne deviez en citer qu'une, quelle serait la tendance à retenir pour le luxe ?

Le luxe est très attendu sur sa capacité à venir injecter du merveilleux dans le monde, à créer ce fameux effet waouh, ou *wow effect* en anglais. Nos rêves apparaissent en particulier comme une porte d'accès au renouvellement de notre monde. Cela rejoint ce qu'en disaient les surréalistes : les rêves sont une passerelle entre les idées folles et la création. La start-up américaine Prophetic a ainsi annoncé le lancement en 2025 de Halo, un casque connecté capable de capter des rêves lucides en état de semi-sommeil. On peut imaginer à terme des hôtels proposant cette expérience, avec la possibilité de venir ensuite transformer en œuvre d'art ce que notre cerveau a produit. L'attrait pour le génie poétique attribué à l'enfance s'inscrit dans le même registre que les rêves. Certains adultes vont développer, comme les enfants, leur « paracosme », c'est-à-dire tout un univers intime comprenant des repères rassurants, dont un animal totem. Notre cerveau est perçu comme notre ultime refuge et espace de liberté. ■

## COMMISSIONS

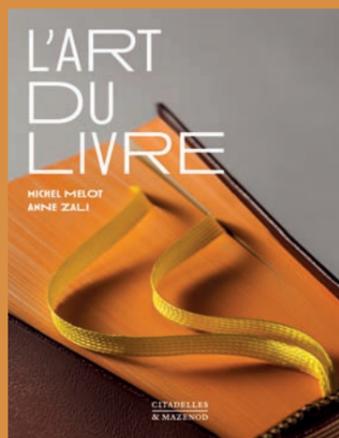
Éthique et nouveaux membres  
Savoir-faire et création  
Développement durable  
Influence et politiques publiques  
Rayonnement international  
Anticipation et prospective  
Commission Club  
Commission Financière

LIEU D'ÉCHANGES DE BONNES PRATIQUES ET DE RÉFLEXIONS PROSPECTIVES,  
LES COMMISSIONS THÉMATIQUES DU COMITÉ COLBERT S'APPUIENT SUR DES RÉSEAUX  
D'EXPERTS POUR QUESTIONNER LES CERTITUDES, DÉFRICHER LES NOUVEAUX TERRITOIRES  
ET PROPOSER LES OUTILS NÉCESSAIRES AU DÉVELOPPEMENT DE L'INDUSTRIE DU LUXE.

# ém

## ÉTHIQUE ET NOUVEAUX MEMBRES

Cette année, quatre nouveaux membres ont rejoint le Comité Colbert :  
la tour Eiffel, une évidence en tant que membre associé,  
mais aussi trois Maisons issues de secteurs moins représentés,  
la décoration, l'édition et le son.



### LELIÈVRE PARIS (1914)

Depuis 1914, quatre générations de Lelièvre se sont succédé, transmettant ainsi leur passion des étoffes rares. La Maison Lelièvre est fidèle au style français et ses collections font partie intégrante de l'univers de la haute décoration. Depuis son velours de mohair lancé dans les années 1930, la Maison crée, tisse et édite des collections, avec toujours la même passion pour les étoffes et la préservation d'un savoir-faire d'exception, grâce à ses deux ateliers de tissage situés dans la Loire, à proximité de Lyon. La Maison Lelièvre détient des fonds d'archives exceptionnels de Tassinari & Chatel (1680), Quenin (1865) et Lelièvre Paris (1914), comptant plus de cent mille documents, pour certains tri-centenaires. Elle se caractérise aussi par une création contemporaine dynamique.

### CITADELLES & MAZENOD (1936)

Fondée en 1936, Citadelles & Mazenod est une Maison d'édition de référence du livre d'art haut de gamme en France. Bénéficiant d'une réputation d'excellence, ses collections attirent bibliophiles, collectionneurs et amateurs d'art. La Maison abrite un catalogue d'environ cent soixante titres et publie quinze à vingt nouveautés par an. Son contenu scientifique en histoire de l'art comme son savoir-faire unique en matière de reproduction d'images et de fabrication sont mondialement reconnus. En juillet 2021, Citadelles & Mazenod rejoint *Connaissance des arts* (groupe Les Échos-Le Parisien Médias) avec l'ambition de diffuser la culture des arts à un public encore plus large.

### FOCAL (1979)

Focal façonne depuis 1979 un son haute-fidélité devenu sa signature. Entreprise du Patrimoine Vivant, elle cultive un parfait équilibre entre savoir-faire en acoustique et innovation dans ses ateliers de Saint-Étienne (production) et de Bourbon-Lancy (ébénisterie). Spécialisée dans les haut-parleurs et les enceintes, elle étend son savoir-faire aux casques, aux kits pour l'automobile, aux moniteurs pour les professionnels et aux installations pour les yachts. En 2011, Focal s'unit à Naim, leader britannique en électronique, au sein du groupe VerVent Audio. Depuis 2018, sous l'impulsion du CEO

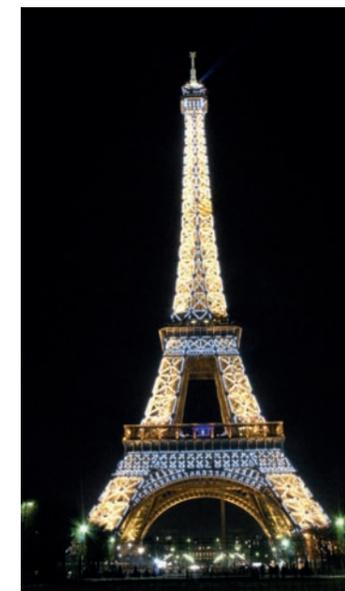


Cédric Boutonet et du déploiement des magasins Focal Powered by Naim, Focal rayonne en tant que marque de luxe mondiale, présente dans plus de cent soixante pays.

### LA TOUR EIFFEL (1889)

Érigée en 1889 pour l'Exposition universelle, la tour Eiffel est bien plus qu'un monument. Elle est l'un des ouvrages d'art les plus connus au monde, l'incarnation de Paris et de la France. Plus de six millions de visiteurs viennent chaque année la découvrir pour mettre leurs sens en émoi, que ce soit lors de l'ascension en ascenseur ou par les escaliers, ou en ressentant le vertige une fois arrivé au sommet pour profiter d'une vue spectaculaire de la Ville Lumière.

La tour Eiffel renvoie de notre pays une image d'excellence, qui se traduit dans son offre de restauration avec notamment le mythique restaurant Le Jules Verne, ou d'accueil avec Le Grand Tour, qui permet à de petits groupes de se laisser conter les grands temps forts de l'histoire du monument, son fonctionnement, son architecture et de découvrir (presque) tous les secrets de la grande Dame. ■



# SfC

## SAVOIR-FAIRE ET CRÉATION

La préservation et la transmission aux nouvelles générations des métiers d'excellence sont au cœur des actions de la Commission.

Le succès des deux éditions régionales de l'événement «Les De(ux)mains du luxe » valide cette stratégie.



Les 8 artisans distingués par la ministre de la Culture.

### CÉRÉMONIE DE REMISE DES DISTINCTIONS ARTS ET LETTRES

La ministre de la Culture Rachida Dati a remis cette année les insignes de Chevalier des Arts et des Lettres à huit artisans des métiers d'art œuvrant au sein des Maisons du Comité Colbert dans les secteurs de la joaillerie, de la chaussure ou encore de l'orfèvrerie, lors d'une cérémonie dans les salons du ministère. Par cette distinction, la France salue leur contribution à la préservation et à la valorisation du patrimoine culturel français, ainsi que leur engagement dans la transmission de ces métiers d'art aux jeunes générations.

Affiche de la 3<sup>e</sup> édition de l'exposition « Entrez en matières ».



Collection Barware de la Maison Baccarat, présentée lors d'« Entrez en matières ».

### EXPOSITION « ENTREZ EN MATIÈRES », 3<sup>E</sup> ÉDITION

Dans le cadre des Journées européennes des Métiers d'Art (JEMA), le Comité Colbert s'est associé au Campus Mode, Métiers d'Art, Design-Manufacture des Gobelins et au Mobilier national pour la troisième édition d'« Entrez en matières », une exposition mettant en valeur des savoir-faire d'excellence. Au pro-

gramme de ces quatre jours : onze pôles matières, quatorze Maisons du Comité Colbert, dix-huit établissements de formation et une quarantaine de métiers issus de plusieurs secteurs – l'ébénisterie, l'horlogerie, la maroquinerie, la couture, la céramique et la cristallerie – présentés par les artisans d'art de nos Maisons de luxe, des formateurs et des jeunes talents inscrits dans les établissements du Campus. ...



### ... « LES DE(UX)MANS DU LUXE » À LYON

Pour la première édition régionale de son événement phare, « Les De(ux)mains du luxe », le Comité Colbert s'est associé, en juin, à la Société nationale des Meilleurs Ouvriers de France (SnMOF), qui célèbre à Lyon son centenaire, afin de faire découvrir les métiers de la main aux collégiens et au grand public. L'objectif était de créer des vocations chez les jeunes en âge de s'orienter et chez les adultes en reconversion, via des démonstrations de savoir-faire, des ateliers participatifs et des conférences. Pendant quatre jours, les visiteurs ont pu s'initier de manière ludique et immersive aux métiers par la pratique de gestes simples. Dix Maisons du Comité, deux Campus des métiers et des qualifications d'excellence de la région représentés par sept écoles et centres de formation ont été mobilisés pour cet événement, qui a accueilli un total de plus de 8250 visiteurs, dont 3500 jeunes de primaires, de collèges, de lycées et de missions locales.



Laurent Boillot, président du Comité Colbert, participant à l'inauguration des « De(ux)mains du luxe » à Lyon, avec les Meilleurs Ouvriers de France.



À Cholet comme à Lyon, les écoles de la voie professionnelle complétaient le circuit de la visite.

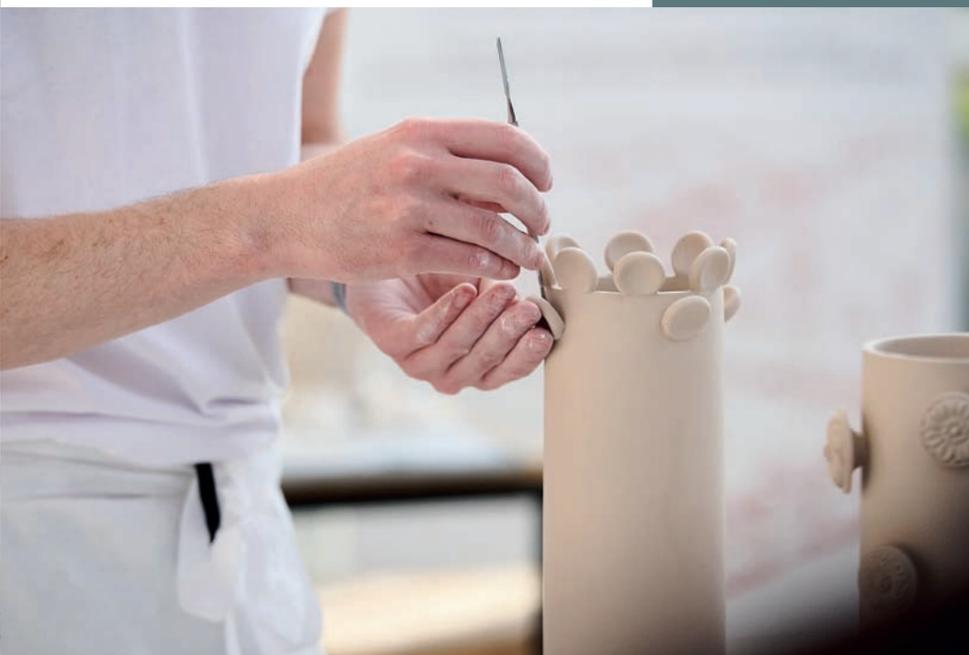


### « LES DE(UX)MANS DU LUXE » À CHOLET

En novembre, « Les De(ux)mains du luxe » ont fait, cette fois, une halte à Cholet en s'intégrant à un salon régional reconnu, dédié à l'orientation des jeunes. Les visiteurs ont eu l'occasion de découvrir notre espace de 700 m<sup>2</sup> d'exposition, entièrement destiné à la mise en valeur des savoir-faire des Maisons du luxe et de leurs formations. Les sept Maisons de luxe présentes, ainsi que les établissements du Campus des métiers et des qualifications des industries créatives de la mode et du luxe ont partagé des activités ludiques et participatives autour des métiers de la main. Notre événement a accueilli 15600 visiteurs dont 10400 scolaires.

### PROJET RESOURCE

En 2023, le Comité Colbert était désigné lauréat du Programme d'investissements d'avenir (PIA) pour les compétences et métiers d'avenir au côté d'un important consortium réunissant notamment l'École des



**15 600** visiteurs  
sur 3 jours à Cholet



À Cholet, les Maisons du Comité Colbert, comme Bernardaud (ci-contre) ou Chanel et le 19M (ci-dessous), proposaient des expériences uniques aux visiteurs.

Mines, le Campus Mode, Métiers d'Art, Design-Manufacture des Gobelins, ainsi que les Maisons Christofle et Van Cleef & Arpels. Le projet ReSource, porté par ce consortium et bénéficiant d'un budget total de neuf millions d'euros sur cinq ans, a notamment pour objectif de mettre en place un dispositif d'intelligence artificielle de captation des gestes d'artisans, de les retranscrire et de les conserver pour servir à terme de support à la formation des générations futures d'apprentis. Dans ce cadre, le Comité Colbert s'est engagé à effectuer un reportage vidéo sur les différentes étapes d'avancement du projet, ainsi qu'à inclure celui-ci au sein de ses prochains événements.

### ANIMATION DES RÉSEAUX

Le Comité Colbert anime plusieurs réseaux d'experts au sein de nos Maisons – responsables RH, responsables du patrimoine et les artisans Chevaliers des Arts et des Lettres. Des rencontres marquantes et enrichissantes à la découverte de la Ritz Paris Academy,



des archives de la Maison Féau Boiseries ou du chai de la Maison Hennessy. Ces échanges ont été complétés par une conférence à la Chambre de commerce et d'industrie de Paris autour des défis et opportunités de recrutement dans les secteurs du luxe, et une visite en avant-première de l'exposition « Christofle, une brillante histoire », au Musée des Arts décoratifs, le 19 novembre. ■



## DÉVELOPPEMENT DURABLE

À travers le Comité Colbert, l'industrie française du luxe a une nouvelle fois témoigné de ses engagements forts dans un magazine à destination de son premier marché : les États-Unis.



Présentation de l'étude « 2050 : Scénarios futurs » au siège du groupe Pernod Ricard.



### PUBLICATION DE NOTRE TROISIÈME RAPPORT RSE À NEW YORK

En février, le Comité Colbert a publié son troisième rapport RSE sous la forme d'un magazine, distribué sur Manhattan à 34000 exemplaires, en supplément du *New York Times*. Cet ouvrage de cent pages est dédié aux bonnes pratiques de ses Maisons sur l'ensemble du cycle de vie du produit : du sourcing au réemploi, en passant par le transport ou les bâtiments durables. À l'occasion de sa publication, une conférence de presse et une table ronde intitulée « Sustainability in the French Luxury Industry » ont été organisées à New York. Une soixantaine de journalistes, des parties prenantes et les collaborateurs locaux de nos Maisons étaient ainsi réunis pour découvrir en avant-première la diversité des engagements du luxe français en matière de développement durable.

### INTÉGRATION DE CRITÈRES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Au printemps 2024, un groupe de travail composé des directeurs RSE des Maisons du Comité Colbert s'est réuni afin de définir un plan d'action collectif en matière de développement durable. Parmi les initiatives retenues : l'inscription dans le règlement intérieur de l'association de critères ESG pour témoigner de l'engagement de ses Maisons.



Conférence de presse à la Villa Albertine, à New York, à l'occasion de la publication, à Manhattan, de « French Luxury is reinventing the life cycle of products », le 3<sup>e</sup> rapport RSE du Comité Colbert.

### LE MONDE EN 2050 : QUATRE SCÉNARIOS POUR ANTICIPER LES IMPACTS

Le Comité Colbert s'inscrit dans le collectif et le partage d'initiatives fortes. C'est ainsi que ses membres ont pu découvrir en avant-première, à l'invitation de la Maison Martell, l'étude prospective « 2050 : Scénarios futurs », élaborée par le groupe Pernod Ricard. Face à l'urgence climatique, les équipes prospectives du groupe se sont lancés le défi d'anticiper les impacts environnementaux et sociétaux à long terme en définissant, à partir de l'analyse des signaux faibles actuels, quatre futurs possibles à cet horizon 2050. L'étude est disponible en open source sur le site Internet du groupe de vins et spiritueux.

### PREMIÈRE CONFÉRENCE DU CYCLE SUR L'EAU AVEC EMMA HAZIZA

La gestion de l'eau est une thématique clé, et le Comité Colbert a décidé de prévoir un cycle de conférences afin d'enrichir la réflexion de nos Maisons sur ce thème.

Emma Haziza, docteure de l'École des Mines de Paris et hydrologue mondialement réputée, a été la première spécialiste invitée pour une masterclass sur le stress hydrique. Un échange très utile pour nos responsables du développement durable, qui ont ensuite pu discuter des leviers d'action et du rôle des pouvoirs publics et des entreprises dans la préservation de cette ressource vitale. En 2025, les deuxième et troisième volets de ce cycle de conférences seront organisés avec d'autres experts clés. ■



## INFLUENCE ET POLITIQUES PUBLIQUES

Le Comité Colbert mène des actions d'influence pour faire valoir les intérêts de notre secteur. Il agit en son nom propre, mais également au sein de l'European Cultural and Creative Industries Alliance (ECCIA), l'Alliance réunissant les associations européennes du luxe et du haut de gamme, dont le Comité est membre fondateur.

Rencontre de l'ECCIA avec Michael Hager, directeur de cabinet du vice-président exécutif de la Commission européenne.



Rencontre avec Florika Fink-Hooijer, directrice générale de la DG Environnement de la Commission européenne.

### LE COMITÉ, TOUJOURS AUSSI ACTIF SUR LES PROJETS DE LOIS EUROPÉENNES

Les dossiers réglementaires se sont multipliés au cours de l'année avec l'adoption de deux règlements avant l'été : le premier sur les emballages et les déchets d'emballages, le second sur l'écoconception des produits durables. L'impact sur le secteur du luxe est fort : pour le premier, c'est la possibilité de choisir la forme des flacons et des bouteilles de parfum, de vin et de spiritueux qui va être limitée; pour le second, c'est l'assimilation du recyclage des produits invendus à de la destruction – interdite par le règlement – qui met en péril les actions vertueuses mises en place depuis plusieurs années par nos Maisons.

Afin de faire valoir les spécificités du luxe, le Comité a dialogué avec les plus hautes instances européennes : Florika Fink-Hooijer, directrice de la DG Environnement de la Commission européenne, et Kerstin Jorna, directrice de la DG Marché intérieur. L'objectif a été atteint, le Comité et son alliée naturelle, la Fédération de la Haute Couture et de la Mode, ont obtenu d'être parties prenantes dans la rédaction des actes délégués qui vont régir avec précision les futures dispositions. Mais le chemin est encore long pour faire entendre notre voix.

### L'ECCIA RENFORCE AUSSI SA CAPACITÉ D'INFLUENCE

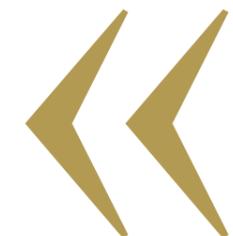
L'European Cultural and Creative Industries Alliance, l'alliance réunissant les associations européennes du luxe et du haut de gamme dont le Comité Colbert est membre fondateur, poursuit ses actions d'influence. Le début d'année a vu la passation de sa présidence

Rencontre avec le National Soft Power Strategic Committee du Royaume de Thaïlande, présidée par Paethongtarn Shinawatra.

tournante – l'Italie cédant la place au Royaume-Uni – et la mise en place de la stratégie collective suite au renouvellement du Parlement européen et du collège des Commissaires. Il faut donc rappeler à ces nouveaux décideurs les spécificités de l'industrie du luxe alors que la Commission européenne a annoncé vouloir remettre la compétitivité des entreprises au cœur de la nouvelle mandature. Leur soutien est nécessaire dans un contexte géopolitique marqué par de fortes tensions dans les relations internationales. Notre secteur, emblématique de la compétitivité européenne et de son rayonnement international, est trop souvent victime de conflits qui ne le concernent pas. C'est le sens du message porté auprès des décideurs clés de l'Union européenne et notamment de Michael Hager, directeur de cabinet de Valdis Dombrovskis, vice-président exécutif de la Commission et commissaire au Commerce.

### LE COMITÉ CONSULTÉ PAR LES AUTORITÉS THAÏLANDAISES

Le Royaume de Thaïlande souhaite développer ses savoir-faire d'exception, et les actions de valorisation du Comité Colbert intéressent au plus haut point ce pays. Après des discussions avec le gouvernement thaïlandais puis la princesse héritière, un voyage officiel à Bangkok a été organisé en avril pour présenter les spécificités du luxe français. Ce déplacement incluait notamment un échange avec le National Soft Power Strategic Committee, dont la présidente, Paethongtarn Shinawatra, a depuis été nommée Première ministre en août 2024. Dans le cadre de sa stratégie de rayonnement international, une action collective est envisagée. ■



Notre secteur est trop souvent victime de conflits qui ne le concernent pas. »

# h

## RAYONNEMENT INTERNATIONAL

La célébration en 2024 des 60 ans des relations diplomatiques entre la France et la Chine a servi de prétexte à l'organisation d'une conversation de savoir-faire entre artisans d'exception français et chinois en novembre à Shanghai.

Façade de l'exposition  
« Jeux de mains » à  
Zhang Yuan, quartier  
historique de Shanghai.



# A

L'occasion de la célébration des 60 ans des relations diplomatiques entre la France et la Chine, le Comité Colbert a organisé « Jeux de mains », un événement dédié au savoir-faire, du 4 au 10 novembre à Shanghai. Labelisé « année du tourisme culturel franco-chinois » par l'ambassade de France en Chine, « Jeux de mains » a également coïncidé avec le soixante-dixième anniversaire de notre association. Pensé comme un dialogue entre artisans d'exception chinois et français, « Jeux de mains » proposait aux visiteurs de découvrir dix-sept tableaux uniques correspondant aux dix-sept Maisons du Comité Colbert participantes : jeu de précision, de regard, de poésie

ou de couleurs... Chacun d'entre eux mettait en scène, dans une thématique choisie, l'excellence du savoir-faire français d'une Maison face à l'expertise de dix-sept artisans chinois sélectionnés par la curatrice et artiste reconnue Jiang Qiong Er.

Dégustation de cognac associée à la cérémonie du thé, broderie française enrichie de la broderie en métal de l'ethnie Miao, fabrication d'escarpins aux côtés de chaussons chinois en forme de tigre, assemblage de saxophones et d'instruments traditionnels à vent... Un parcours de visite aussi riche qu'inattendu, avec, en fil rouge, le dialogue, idée fondatrice du travail de Jiang Qiong Er : « Il existe deux domaines dans le monde où il n'y a pas de fossé culturel : la beauté et l'amour. Nous comprenons tous la beauté, qui est une question d'esthétique, et l'amour, qui est une question d'émotion. Je pense que, quelle que soit notre création, ces deux éléments sont essentiels. »

Partageant la même table de travail et utilisant – parfois – des outils similaires, les artisans ont surmonté la barrière de la langue pour communiquer dans une admiration réciproque.

« Jeux de mains » a été inaugurée le 4 novembre par Sophie Primas, ministre déléguée chargée du Commerce extérieur et des Français de l'étranger auprès du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères Bertrand Lortholary, ambassadeur de France en Chine, Joan ...

COMMISSIONS



Une artisane chinoise spécialisée dans le filigrane d'argent s'essaie au savoir-faire de la Maison Christofle.



Cérémonie d'inauguration de « Jeux de mains ».



L'art de la réparation du cuir démontré par une artisane Hermès aux côtés d'un artisan chinois du Kintsugi.



Une brodeuse chinoise Miao (broderie traditionnelle de fils métalliques) travaille sur une œuvre collaborative imaginée par Chanel et le 19M.



Scénographie et visite de l'exposition « Jeux de mains ».



... Valadou, consul général de France à Shanghai, ainsi que l'ancien premier ministre Jean-Pierre Raffarin. Près de cent journalistes et influenceurs ont assisté au découpage du ruban, aux côtés des présidents des Maisons, de leurs équipes et d'officiels chinois. Tickets épuisés dès le deuxième jour, « Jeux de mains » a été un grand succès auprès du grand public, attirant plus de 10000 visiteurs passionnés par les savoir-faire déployés par les Maisons du Comité Colbert. Elles ont pu également bénéficier d'un programme culturel inédit alliant concerts de saxophone, représentations d'opéra Kunqu ou cours d'étiquette et d'art de la table à la française. Une timeline géante permettait également de visualiser les quatre-vingt-quinze Maisons du Comité Colbert, leurs dates de

création et l'un de leurs produits iconiques. Au-delà de l'espace d'exposition en plein cœur du quartier dynamique Zhang Yuan, « Jeux de mains » s'est déployé sur des écrans géants dans le reste de la ville. Des vidéos de savoir-faire d'excellence des Maisons du Comité Colbert ont été diffusées pendant toute la durée de l'événement, touchant ainsi plus de 5 millions de passants chaque jour. Une communication à grande échelle renforcée avec un live streaming sur le réseau social chinois RED visionné par plus de 8 mille personnes, un reportage vidéo réalisé par Hantang Culture diffusé sur le site chinois de vidéos iQIYI, mais également à la télévision chinoise, ainsi que sur les in-flight programs d'Air France et d'Air China. Ce sont donc plus de 23 millions de personnes qui auront pu découvrir ce projet et les savoir-faire d'excellence du luxe français. ■





## ANTICIPATION ET PROSPECTIVE

Avec trois nouvelles études et une matinée de réflexion dédiée à l'Inde, la Commission a été particulièrement active pour alimenter nos Maisons en éléments de prospective.

3<sup>e</sup> opus :  
disponible sur  
le site Internet  
du Comité  
Colbert.



Les experts réunis  
pour la photo finale.

### LE MUSÉE D'ORSAY AUX COULEURS DE L'INDE

Le Comité Colbert poursuit sa tradition d'offrir à ses membres des matinées dédiées à des marchés prometteurs pour le luxe avec, cette fois, une question majeure : citée depuis vingt ans comme une opportunité pour le secteur, l'Inde est-elle désormais prête à devenir un moteur de croissance des décennies à venir ? Pour y répondre, une conférence de haut niveau avec les meilleurs experts indiens et français a été organisée le 2 octobre dans l'auditorium du musée d'Orsay, à l'invitation de son président Sylvain Amic, en partenariat avec la Chambre de commerce et d'industrie indo-française et en présence de S.E. Jawed Ashraf, ambassadeur d'Inde en France. Cent cinquante collaborateurs de cinquante Maisons ont ainsi bénéficié de pistes de réflexion passionnantes, dont la substantifique moelle est disponible sur le site Internet du Comité.

### 3 NOUVELLES ÉTUDES POUR ENRICHIR LA CONNAISSANCE COLLECTIVE DU SECTEUR DU LUXE

Le Comité Colbert a dévoilé le 10 septembre le troisième opus de son étude annuelle initiée en 2022 avec Bain & Company sur la relation entre luxe et technologie. Intitulée « L'intelligence artificielle : la révolution discrète », l'édition 2024 fournit un état des lieux du niveau d'adoption et d'acceptation des solutions d'IA – analytique ou générative – et présente une série de cas d'usage illustrant les transformations en cours et les opportunités pour imaginer demain. Une soixantaine de collaborateurs des Maisons ont pu découvrir en avant-première les résultats de cette étude et tester les technologies proposées par des start-up. Encore une fois, un fort intérêt pour cet opus a été constaté avec de nombreux articles dans la presse, mais égale-

ment des restitutions publiques comme au salon européen des innovations technologiques Tech for Retail, les 26 et 27 novembre à Paris, et au CES, le plus grand salon mondial dédié à l'électronique, en janvier 2025 à Las Vegas.

Une autre étude, menée avec *Le Figaro* et l'IFOP/Sociovision, s'est intéressée à comprendre les dynamiques d'initiation et de transmission du luxe en croisant les regards entre deux générations en France, aux États-Unis et en Chine. On y observe le rôle majeur des parents dans l'éducation aux marques, 62 % des personnes interrogées soulignant acheter les mêmes que leurs aînés. Toujours en termes de transmission mais, cette fois-ci, des métiers d'art, le Comité Colbert s'est associé à l'Institut pour les savoir-faire français, la Fondation Bettencourt Schueller, le ministère de la Culture et Terre & Fils pour conduire une étude intitulée « Les Éclaireurs », menée avec le cabinet Xerfi Specific, visant à en mesurer le poids économique. Les résultats ont été présentés le 26 novembre devant la presse, et ils serviront à la mise en place de programmes nationaux pour préserver ces métiers d'excellence dont la France est si fière.

Un point commun entre ces études ? Elles sont toutes en open source sur le site du Comité Colbert.

### LE COLBERT LABO EN MISSION PROSPECTIVE

Un groupe de jeunes collaborateurs de nos Maisons a participé au Colbert Labo, programme phare de la commission depuis 2008, pour proposer des solutions disruptives sur le thème « Renouveler l'art d'offrir un produit ou un service de luxe ». Ils ont travaillé pendant quatre mois pour présenter trois projets devant une centaine de présidents et de responsables RH le 17 décembre à l'École du Louvre. Encore du grain à moudre pour nos Maisons sur un sujet majeur. ■

32 collaborateurs,  
toutes fonctions  
et tous métiers  
confondus, de 21  
Maisons dans les  
starting-blocks  
pour le lancement  
de l'édition 2024  
du Colbert Labo  
chez McKinsey.





## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

RÉUNI DEUX FOIS PAR AN, LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EST L'ORGANE DE DIRECTION DU COMITÉ COLBERT

**Laurent Boillot**  
HENNESSY

**Maggie Henriquez**  
BACCARAT

**Lorenz Bäumer**  
BÄUMER-PLACE VENDÔME

**Jean-Marc Mansvelt**  
BERLUTI

**Michel Bernardaud**  
BERNARDAUD

**Hélène Poulit-Duquesne**  
BOUCHERON

**Florence Ollivier**  
BREGUET

**Cyrille Vigneron**  
CARTIER

**Sidney Toledano**  
CELINE/LVMH FASHION GROUP

**Bruno Pavlovsky**  
CHANEL

**Françoise Montenay**  
PARFUMS CHANEL

**Saskia de Rothschild**  
CHÂTEAU LAFITE ROTHSCHILD

**Delphine Arnault**  
CHRISTIAN DIOR COUTURE

**Guillaume de Seynes**  
HERMÈS

**François Delahaye**  
HÔTEL PLAZA ATHÉNÉE

**Franka Holtmann**  
LE MEURICE

**Christophe Caillaud**  
LIAIGRE

**Jean Cassegrain**  
LONGCHAMP

**Pietro Beccari**  
LOUIS VUITTON

**Marc Chaya**  
MAISON FRANCIS KURKDJIAN

**César Giron**  
MARTELL

**Vincent Frey**  
PIERRE FREY

**Jérôme de Lavernolle**  
SAINT-LOUIS

**Thierry Gardinier**  
TAILLEVENT

**Nicolas Bos**  
VAN CLEEF & ARPELS

**Jean-Marc Gallot**  
CHAMPAGNE VEUVE CLICQUOT PONSARDIN

**Dominique Fremaux**  
YVES DELORME

## BUREAU ET CONSEIL DES PRÉSIDENTS DE COMMISSION



Président  
**Laurent Boillot**  
HENNESSY

Vice-présidente  
**Maggie Henriquez**  
BACCARAT

Vice-présidente  
**Héléne Poulit-Duquesne**  
BOUCHERON

Membre  
**Franka Holtmann**  
LE MEURICE

Trésorier  
**Marc Chaya**  
MAISON FRANCIS  
KURKDJIAN



**Guillaume de Seynes**  
HERMÈS  
Commission Éthique et nouveaux membres

**Marc Chaya**  
MAISON FRANCIS  
KURKDJIAN  
Commission Financière

**Christophe Caillaud**  
LIAIGRE  
Commission Anticipation et prospective

**César Giron**  
MARTELL  
Commission Club

**Jean Cassegrain**  
LONGCHAMP  
Commission Développement durable



**Bruno Pavlovsky**  
CHANEL  
Commission Influence et politiques publiques

**Jean-Marc Gallot**  
CHAMPAGNE VEUVE CLICQUOT  
PONSARDIN  
Commission Rayonnement international

**Nicolas Bos**  
VAN CLEEF & ARPELS  
Commission Savoir-faire et création



« Il me semble qu'il faut avoir un peu  
oublié les jours passés  
pour mieux désirer celui qui commence. »

Jean-Louis Servan-Schreiber

DIRECTRICE DE LA PUBLICATION : **BÉNÉDICTE EPINAY**  
DIRECTEURS ÉDITORIAUX : **LAURENT DHENNEQUIN ET ALAIN PROUST**  
CONCEPTION ET DIRECTION ARTISTIQUE : **ANNE DUHEM**  
DESSIN DE COUVERTURE : **AURORE DE LA MORINERIE**  
PHOTOS D'OUVERTURES : **RACHEL LEVY**  
RELECTURE ET CORRECTION : **CAMILLE DALLIER**  
IMPRIMERIE : **LESCURE GRAPHIC**

VISUELS

P. 5 : ©CLO LE GUAY - P. 8 : ©JOHN CAIRNS - P. 13, 31, 45 : ©RACHEL LEVY - P. 14 : ©CHANEL/ALIX MARNAT - P. 17 : ©COMITÉ COLBERT - P. 18 : ©BREGUET - P. 20 : ©MELLERIO - P. 21 : ©CHANEL - P. 22 : ©HENNESSY - P. 24 : ©GUERLAIN - P. 25 : ©PERRIER-JOUËT - P. 26 : ©BALENCIAGA/PHOTO ERIC SANDER POUR KERING - P. 28 : ©HERMÈS - P. 29 : ©LANCÔME 2024 - P. 32, 36, 40 : ©ALDO SOARES - P. 46 : ©CITADELLES & MAZENOD - P. 47 : ©LELIÈVRE PARIS, ©FOCAL-JMLAB/SYLVIE BESSOU, ©SETE-MAUD CHAZEAU-ILLUMINATIONS PIERRE BIDEAU - P. 49 : ©JEANNE ACCORSINI, @ BACCARAT/THIBAUT JOUVENT - P. 50 : ©COMITÉ COLBERT/EDOUARD DEMARLY - P. 51 : ©COMITÉ COLBERT/MATTHIEU MITSCHKE - P. 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 60, 61 : ©COMITÉ COLBERT - P. 63 : TOUS DROITS RÉSERVÉS - P. 64, 65 : ©COMITÉ COLBERT - P. 66 : ©AURORE DE LA MORINERIE - DESSINS POUR LE LIVRE *UN VOYAGE À COGNAC* DE LAURENCE BENAÏM (FLAMMARION).

