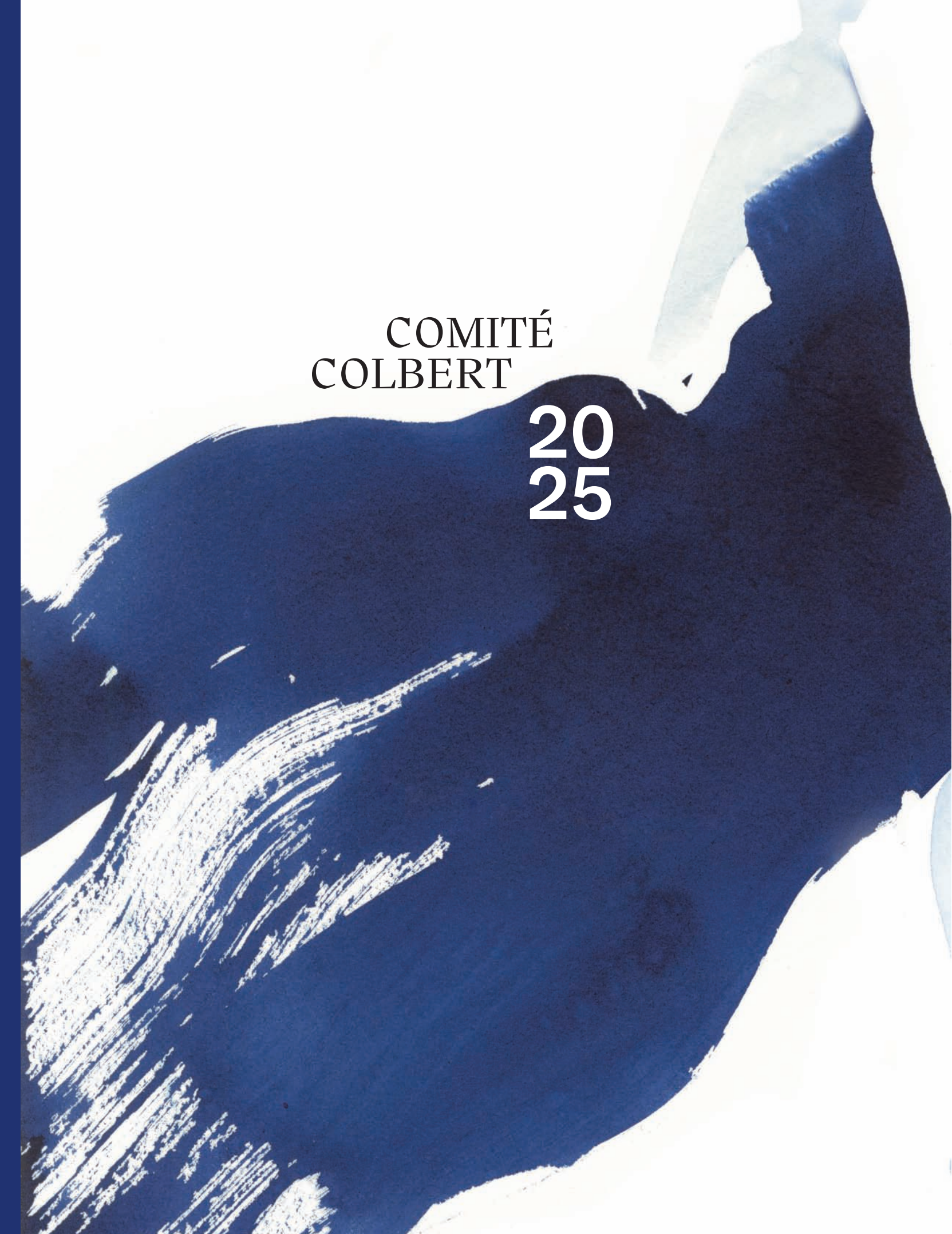




COMITÉ
COLBERT

20
25

COMITÉ COLBERT

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

20 25

ÉDITO

En 2025, le Comité Colbert n’a pas seulement agi, il a respiré avec son époque. Nos Maisons ont navigué dans un monde fragmenté, mouvant, parfois impatient, mais elles ont choisi une autre voie : celle de la constance, du geste juste, du sens profond. L’année a été rythmée par des initiatives multiples – dialogues européens, actions à l’international, études prospectives – mais ce qui domine, à distance, n’est pas la liste de nos actions. C’est cet élan collectif. Une manière, presque orchestrale, de montrer que le luxe français sait conjuguer tradition et invention, ancrage et audace. Cet élan a trouvé son point culminant au Grand Palais, pour l’édition 2025 des Deux Mains du Luxe. Pendant quatre jours, des métiers se sont offerts aux regards, des vocations se sont révélées, des curiosités se sont éveillées, des héritages ont trouvé un futur. Les visiteurs n’ont pas découvert un secteur : ils ont rencontré des personnes, des gestes, des matières, des histoires. Et nous avons tous mesuré à quel point la transmission reste un acte profondément moderne. C’est dans ce contexte que s’inscrit le thème de l’édition 2025 de notre rapport annuel : l’intelligence de l’attention. Une notion que l’on croyait simple, presque évidente, mais dont on découvre qu’elle constitue un des enjeux les plus essentiels. Dans un monde saturé d’images, de signaux, de flux, l’attention se raréfie. Elle devient une ressource à préserver, presque un luxe en soi. « Faire attention, c’est reconnaître la présence de ce qui nous relie, discrètement mais profondément », écrivait le regretté Bruno Latour. Dans nos Maisons, l’attention est omniprésente : l’attention au détail, au geste, à la matière, au temps nécessaire pour atteindre la perfection. Elle est aussi la condition de la désirabilité, parce qu’elle rend possible une relation plus profonde, plus durable et plus consciente avec les œuvres comme avec les objets. L’attention est enfin

Laurent Boillot
Président du Comité Colbert

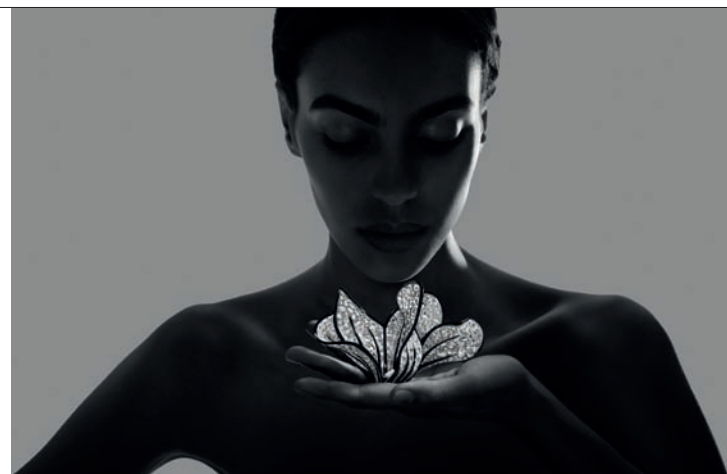


Nous avons tous mesuré à quel point la transmission reste un acte profondément moderne. »

un enjeu collectif : elle interroge la surcharge informationnelle, l’accélération des rythmes et la fragmentation des publics. Notre rapport propose de comprendre comment le luxe français, par son intime relation au temps, au sens et à la beauté, peut contribuer à restaurer une culture de l’attention. À une couture que personne ne voit, à un savoir-faire qui mérite d’être sauvé, au temps long qu’il faut respecter, à la relation qu’il faut nourrir. Nos Maisons pratiquent l’attention comme un art, parfois sans même le nommer. Ce nouvel opus invite à comprendre ce que le luxe peut apporter à une société qui perd parfois le fil. Comment l’attention peut redevenir un geste

culturel, une manière de voir, d’écouter, de transmettre. Comment elle peut, aussi, retisser les liens fragilisés entre création et public, entre patrimoine et innovation, entre désir et sens. 2025 nous l’a montré : le luxe français n’est jamais aussi fort que lorsqu’il se permet de prendre le temps de regarder – vraiment. Cette année nous a également appris que le luxe français ne se contente pas d’être admiré : il invite à regarder, à ressentir, à ralentir et à s’émerveiller. C’est dans cet esprit que s’inscrit notre réflexion : faire de l’attention non seulement une valeur, mais aussi une manière de voir et d’habiter le monde. Tout en invitant chacun à regarder avec lui. ■

M E N U



8

CARTE BLANCHE

EMMANUEL CARRÉ

« Les réseaux sociaux donnent une ampleur sans précédent à l'anxiété sociale »



12

GRAND ANGLE

Luxe : l'intelligence de l'attention

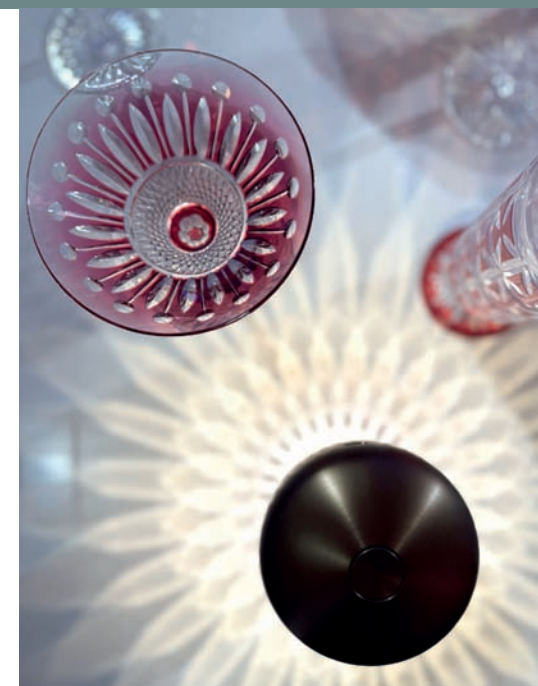
18 Fatigue du luxe ou fatigue attentionnelle?
22 À la conquête de l'attention
26 La révolution de l'attention dans le luxe

30

ENTRETIENS

Trois experts livrent leurs pistes de réflexion pour cultiver une excellence de l'attention dans nos sociétés modernes

32 Natalie Depraz
36 Bruno Patino
40 Frédéric Raillard



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
56 Développement durable
58 Influence et politiques publiques
60 Rayonnement international
62 Anticipation et prospective

64 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION
66 INSPIRATION

Emmanuel Carré



Choisir de ne pas regarder, de ne pas savoir, de ne pas être connecté en permanence, ce n'est pas rater quelque chose, c'est gagner la capacité d'être pleinement présent à sa propre vie. »

ous l'avez sans doute déjà ressentie : cette sensation distincte que votre téléphone vient de vibrer dans votre poche. Vous le sortez précipitamment. Aucune notification. Autre scénario : vous partez en week-end, décidé à vous « déconnecter ». Les premières heures sont agréables. Puis l'anxiété monte. Que se passe-t-il sur vos messageries ? Quelles conversations manquez-vous ? Vous ressentez la « peur de rater quelque chose », connue sous l'acronyme FOMO (« fear of missing out »). D'où vient cette inquiétude ? De notre cerveau programmé pour rechercher des récompenses ? De la pression sociale ? De nos habitudes numériques ? La

DANS CE TEXTE¹, CET ENSEIGNANT ET CHERCHEUR EN COMMUNICATION REVIENT SUR LA PEUR D'ÊTRE EXCLU, À L'ORIGINE D'UNE CONSULTATION COMPULSIVE DE NOTRE SMARTPHONE. LE PHÉNOMÈNE N'EST TOUTEFOIS PAS NOUVEAU. SES RESSORTS ONT ÉTÉ ÉTUDIÉS DEPUIS PLUS D'UN SIÈCLE PAR DIVERS PENSEURS ET SCIENTIFIQUES, ET SERAIENT D'ORDRE SOCIAUX MAIS AUSSI NEUROBIOLOGIQUES. LES RÉSEAUX SOCIAUX N'ONT FAIT QU'AMPLIFIER CETTE INQUIÉTUDE DE RATER UNE INFORMATION.

Les réseaux sociaux donnent une ampleur sans précédent à l'anxiété sociale

réponse est probablement un mélange des trois, mais pas exactement de la manière dont on nous le raconte.

CE QUE LES PENSEURS NOUS ONT APPRIS SUR L'ANXIÉTÉ SOCIALE

En 1899, l'économiste Thorstein Veblen (1857-1929), l'un des théoriciens invoqués dans l'industrie du luxe, décrit la « consommation ostentatoire » : l'aristocratie ne consomme pas pour satisfaire des besoins, mais pour signaler son statut social. Cette logique génère une anxiété : celle de ne pas être au niveau, de se retrouver exclu du cercle des privilégiés. À la même époque, le philosophe allemand Georg Simmel (1858-1918) prolonge cette analyse en étu-

diant la mode. Il décrit une tension : nous voulons simultanément nous distinguer et appartenir. La mode résout temporairement cette contradiction, mais au prix d'une course perpétuelle. Dès qu'un style se diffuse, il perd sa valeur. Cette dynamique crée un système où personne n'est épargné : les élites doivent innover sans cesse tandis que les autres courent après des codes qui se dérobent. En 1959, le sociologue Erving Goffman (1922-1982) théorise nos interactions comme des performances théâtrales. Nous gérons constamment l'impression donnée aux autres, alternant entre scène (où nous jouons notre rôle) et coulisses (où nous relâchons la performance). Sa question résonne aujourd'hui : ...

... que se passe-t-il quand les coulisses disparaissent ? Quand chaque instant devient potentiellement documentable, partageable ? Enfin, plus récemment, le philosophe Zygmunt Bauman (1925-2017) a développé le concept de « modernité liquide » : dans un monde d'options infinies, l'anxiété n'est plus liée à la privation, mais à la saturation. Comment choisir quand tout semble possible ? Comment être certain d'avoir fait le bon choix ? Ces quatre penseurs n'ont évidemment pas anticipé les réseaux sociaux, mais ils ont identifié les ressorts profonds de l'anxiété sociale : l'appartenance au bon cercle (Veblen), la maîtrise des codes (Simmel), la performance permanente (Goffman) et l'angoisse du choix (Bauman) – des mécanismes que les plateformes numériques amplifient de manière systématique.

FOMO À L'ÈRE NUMÉRIQUE

Avec la généralisation des smartphones, le terme se popularise au début des années 2010. Une étude le définit comme « une appréhension omniprésente que d'autres pourraient vivre des expériences enrichissantes desquelles on est absent ». Cette anxiété naît d'une insatisfaction des besoins fondamentaux (autonomie, compétence, relation) et pousse à un usage compulsif des réseaux sociaux. Que change le numérique ? L'échelle, d'abord : nous comparons nos vies à des centaines de vies éditées. La permanence, ensuite : l'anxiété est désormais continue, accessible vingt-quatre heures sur vingt-quatre. La performativité, enfin : nous ne subissons plus seulement le FOMO, nous le produisons. C'est ainsi que chaque story Instagram peut provoquer chez les autres l'anxiété que nous ressentons. Le syndrome de vibration fantôme illustre cette inscription corporelle de l'anxiété. Une étude menée

Diplômé en gestion, docteur en sciences de l'information et communication, et titulaire d'une habilitation à diriger les recherches, Emmanuel Carré mène depuis une trentaine d'années une double carrière d'enseignant-chercheur et de directeur d'école ou de programmes dans des écoles de commerce ou de communication. Spécialiste de communication interpersonnelle et de sémiologie, il s'intéresse plus particulièrement aux mécanismes d'influence et aux interactions humaines. Il est actuellement enseignant-chercheur et directeur d'Excelia Communication School, à laquelle est adossé le CERIIM, Centre de recherches en intelligence et innovation managériales. Il est également chercheur associé au CIMEOS, le laboratoire en Sciences de l'information et de la communication de l'université Bourgogne-Europe. Emmanuel Carré a publié une douzaine d'ouvrages sur le management, la communication et la créativité.

sur des internes en médecine révèle que 78 % d'entre eux rapportent ces vibrations fantômes, taux qui grimpe à 96 % lors des périodes de stress intense. Ces hallucinations tactiles ne sont pas de simples erreurs perceptives, mais des manifestations d'une anxiété sociale accrue.

AU-DELÀ DE LA DOPAMINE :
UNE ANXIÉTÉ D'APPARTENANCE

De nombreux livres et contenus de vulgarisation scientifique ont popularisé l'idée que le FOMO s'expliquerait par l'activation de notre « circuit de récompense » cérébral.



Quatre penseurs ont identifié les ressorts profonds de l'anxiété sociale : l'appartenance au bon cercle (Veblen), la maîtrise des codes (Simmel), la performance permanente (Goffman) et l'angoisse du choix (Bauman) – des mécanismes que les plateformes numériques amplifient de manière systématique. »

Ce système fonctionne grâce à la dopamine, un messenger chimique du cerveau (neurotransmetteur) qui déclenche à la fois du plaisir anticipé et une forte envie d'agir pour ne rien manquer. Dans *Le Bug humain* (Robert Laffont, 2019), Sébastien Bohler développe notamment la thèse selon laquelle notre cerveau serait programmé pour rechercher constamment davantage de ressources (nourriture, statut social, information). Selon cette perspective, les plateformes de réseaux sociaux exploiteraient ces circuits neuronaux en déclenchant de manière systématique des réponses du système de récompense, notamment par le biais des signaux de validation sociale (likes, notifications), ce qui conduirait à des formes de dépendance comportementale. D'autres travaux en neurosciences pointent vers une dimension complémentaire, peut-être plus déterminante : l'activation de zones cérébrales liées au traitement des informations sociales et à la peur de l'exclusion. Les recherches menées par Naomi Eisenberger, psychologue sociale, et ses collègues depuis les années 2000 ont révélé que les expériences d'exclusion sociale activent des régions cérébrales qui chevauchent partiellement celles impliquées dans le traitement de la douleur physique. Elles suggèrent que le rejet social constitue une forme de souffrance inscrite biologiquement. Ces deux mécanismes – recherche de récompense et évitement de l'exclusion – ne s'excluent pas mutuellement, mais pourraient opérer de manière syner-

gique. Au fond, ce n'est pas tant le manque d'un like qui nous inquiète que le sentiment d'être en marge, de ne pas appartenir au groupe social. Cette inscription neurobiologique de la peur de l'exclusion confirme – d'une autre manière – ce qu'avaient analysé Veblen, Simmel, Goffman, Bauman : l'anxiété d'appartenance constitue un ressort fondamental de nos comportements sociaux, que les plateformes numériques amplifient désormais de manière systématique.

REPRENDRE LE CONTRÔLE DE L'ATTENTION ? L'anxiété sociale comparative n'a donc pas attendu Instagram pour exister. Mais il faut reconnaître une différence d'échelle : nos cerveaux, façonnés pour des groupes de quelques dizaines d'individus, ne sont pas équipés pour traiter le flux incessant de vies alternatives qui défile sur nos écrans. Face à cette saturation, la déconnexion n'est pas une fuite mais une reconquête. Choisir de ne pas regarder, de ne pas savoir, de ne pas être connecté en permanence, ce n'est pas rater quelque chose – c'est gagner la capacité d'être pleinement présent à sa propre vie. Cette prise de conscience a donné naissance à un concept miroir du FOMO : le JOMO ou « joy of missing out », le plaisir retrouvé dans le choix conscient de la déconnexion et dans la réappropriation du temps et de l'attention. ■

1. « Le "FOMO" ou peur de rater quelque chose : entre cerveau social et anxiété collective » (titre original), 23 octobre 2025, texte sous licence Creative Commons republié à partir *The Conversation* (theconversation.com).



Au fond, ce n'est pas tant le manque d'un like qui nous inquiète que le sentiment d'être en marge, de ne pas appartenir au groupe social. »

Luxe : l'intelligence de

l'attention

C'EST LE NOUVEAU MAL DU SIÈCLE : DANS UN MONDE SATURÉ DE MESSAGES ET D'IMAGES, L'ATTENTION EST DEVENUE UNE DENRÉE RARE. COMMENT CRÉER LES CONDITIONS D'UNE ÉCOUTE ? DÉCRYPTAGE D'UN PHÉNOMÈNE QUI INTERROGE LES MAISONS DE LUXE, CONFRONTÉES À LA FATIGUE INFORMATIONNELLE DE LEURS CLIENTS.



Papiers peints imprimés à la planche, savoir-faire de la Maison Pierre Frey présenté lors de l'événement Les Deux Mains du Luxe au Grand Palais en octobre 2025.

Votre attention s'il vous plaît! » Cette expression de la vie courante illustre bien le côté facétieux et vagabond de l'esprit humain. Cela n'a pas empêché les artistes de tous bords et les magiciens de la mode et du luxe d'exceller dans l'art de capter l'intérêt et les regards. « Inconnu le 12 février 1947 et célèbre le 13 », selon les mots de Françoise Giroud, à propos du couturier Christian Dior, lequel s'est fait remarquer avec sa veste Bar dès son premier défilé. Lors de la fashion week parisienne d'octobre 2025, c'est le nom du nouveau directeur artistique de Chanel, Matthieu Blazy, qui est immédiatement devenu viral sur les réseaux sociaux, à l'apparition de sa jupe de bal en plumes multicolores portée par le mannequin tout sourire Awar Odhiang.

...



... Rien n'aurait donc changé, hormis les trompettes de la renommée? En réalité, à l'ère d'Instagram et de TikTok, du marketing digital, du multitasking et de la connexion permanente, « émerger » est devenu un véritable tour de force. La durée d'attention moyenne des êtres humains décline inexorablement face à la croissance exponentielle des sollicitations électroniques. En 2008, ce temps était de douze secondes. Diverses études le situent désormais autour de huit secondes. Ce serait méconnaître l'aspect subtil et changeant de l'attention que d'imaginer que l'on puisse conquérir facilement ce « temps de cerveau humain disponible¹ » de plus en plus rare et précieux. Notre mental est, par nature, le théâtre d'une bataille perpétuelle et féroce pour la prise de contrôle de l'attention. « Toujours fouguese, et souvent fugueuse² », celle-ci nous fait volontiers faux bond, s'accordent à dire les psychologues et les neuroscientifiques.

Même les acteurs du luxe, passés maîtres dans l'art d'attirer l'attention, ne peuvent que constater la fatigue qui s'est emparée de ce puissant outil qu'est l'esprit humain. Comment l'interpréter? Quelle est la véritable nature de l'attention? Et quelles stratégies adopter pour se faire entendre désormais? Faire attention à l'attention s'avère essentiel, souligne le neuroscientifique Jean-Philippe Lachaux. Cette qualité contribue en effet à « éclairer le monde et nos pensées, nos sensations et nos sentiments comme une torche³ ». Rencontre avec cet « animal sauvage », si délicat à apprivoiser. ■

1. Formule choc de Patrick Le Lay lorsqu'il était P.D.-G. de TF1 : « Ce que nous vendons à Coca-Cola, c'est du temps de cerveau humain disponible », citation extraite des *Dirigeants face au changement, baromètre 2004*, par les associés d'EIM (éditions Huitième Jour, 2004).
2 et 3. In *Le Cerveau attentif, contrôle, maîtrise et lâcher-prise* de Jean-Philippe Lachaux (Odile Jacob, "Poches", 2013).

De gauche à droite, détails des stands des Maisons Chanel le 19M (Atelier Montex), Saint-Louis, Dior et Lancôme lors de l'événement Les Deux Mains du Luxe au Grand Palais en octobre 2025.



Ce serait méconnaître l'aspect subtil et changeant de l'attention que d'imaginer que l'on puisse conquérir facilement ce “temps de cerveau humain disponible” de plus en plus rare et précieux. »



Collection de macarons
Les Adorables, dévoilée pour les
fêtes de fin d'année 2025 par la
Maison Pierre Hermé Paris.



Fatigue du luxe ou fatigue attentionnelle?

En mai 2025, lorsque le cabinet de conseil Bain & Company a révisé à la baisse ses prévisions pour l'industrie des produits de luxe, après une décennie et demie de croissance quasi ininterrompue¹, certains analystes ont lu dans les chiffres le signe d'une « fatigue du luxe ». Hyperchoix, appropriation des codes du luxe par des acteurs du mass market, omniprésence sur les réseaux sociaux... Les marques se seraient éloignées de leur clientèle aspirationnelle et de la jeunesse.

« Trop de bruit », c'est en tout cas ce dont se plaignent aussi les affluents, pourtant fidèles. La dernière livraison de l'étude « True-Luxury Global Consumer Insights² » le montre : ceux qui représentent le tiers supérieur des dépenses en matière de produits et services de luxe déclarent être en contact avec cinquante-sept marques en moyenne, et recevoir quarante à soixante sollicitations commerciales par mois, dont une majorité manque de pertinence par rapport à leur profil. Résultat : 65 % sont agacés par ce trop-plein de communication et ce défaut de personnalisation à l'origine, selon ce rapport, d'où « une fatigue croissante et un désengagement ».

Capucine Jourde, cheffe de projet en charge de l'expérience client chez Louis Vuitton, est revenue sur

ce phénomène lors d'une conférence organisée en novembre à Paris par *Luxus magazine*. Pour elle, « si l'on veut maintenir une attention et un attrait élevés pour la marque face à des clients noyés sous les messages, il faut savoir identifier le bon motif et le moment opportun pour les contacter, mais aussi choisir avec soin le ton et les mots à utiliser. Si notre communication avec une personne est fructueuse, et seulement dans ce cas, nous pouvons lui proposer une expérience sur mesure ».

Face au déluge d'informations numériques, un sentiment de fatigue informationnelle et attentionnelle n'est-il pas en réalité en train de gagner l'ensemble de nos sociétés plutôt que la seule sphère du luxe? Cette tendance ressort en premier lieu de nombreuses enquêtes et elle est régulièrement invoquée par les médias afin d'expliquer la baisse de leurs audiences³.

La lassitude semble en effet plus générale. De nombreuses expressions telles que « fatigue marketing », « fatigue institutionnelle ou démocratique », « fatigue d'entreprise », etc., ont fleuri ces dernières années. Le lexique de la fatigue, à l'origine cantonné au registre physique puis élargi au XVII^e siècle par Descartes à la fatigue de l'esprit, n'en finit plus de s'enrichir. ...

... Ces symptômes, observés dans le monde entier, sont attribués à « la perméabilité, voire l’indistinction, entre temps de travail et temps de loisir » par l’auteur américain Jonathan Crary⁴. Lui parle de crise permanente de l’attention. Dorénavant, écrit-il, « les compétences et les gestes qui étaient autrefois réservés au lieu de travail font à présent partie de la structure 24/7 (vingt-quatre heures par jour, sept jours sur sept) de nos vies électroniques ». La pandémie de Covid et la généralisation du télétravail ont accéléré la tendance. Seuls les plus de 30 ans s’en souviennent, mais « il y a quelques décennies, le soir, on éteignait tout : les émissions de télévision s’arrêtaient, le silence se faisait. C’était la pause. D’ailleurs, le dimanche était aussi un jour blanc. On s’ennuyait ferme, avec tous ces magasins fermés, mais au moins on n’était pas sollicité. La vie était discontinue », nous rappelle *Philosophie magazine*⁵. Dans l’infini d’Internet, nulle interruption pour reposer notre cerveau. Dans ce contexte, comment tenir compte des mécanismes et des limites de l’attention pour naviguer plus sereinement dans le brouhaha ambiant? ■

1. Un repli des ventes mondiales de biens personnels de luxe de l’ordre de 2 % en 2025, à 358 milliards d’euros, est envisagé par le cabinet de conseil Bain & Company (estimation de novembre 2025), après un repli de 1 % en 2024.
2. 11^e édition de l’étude « True-Luxury Global Consumer Insights », BCG/Altagamma, juillet 2025.
3. Voir notamment l’enquête « Les Français et la fatigue informationnelle » de L’ObSoCo, la Fondation Jean-Jaurès et Arte, août 2022.
4. Auteur de *Suspensions of Perception, Attention, Spectacle, and Modern Culture* (MIT Press, 2001) et *24/7, le capitalisme à l’assaut du sommeil* (La Découverte Poche, 2016).
5. « Fatigo, ergo sum » de Michel Eltchaninoff, in *Philosophie magazine* n° 134, octobre 2019 (philomag.com, 22/10/2019).



CARTIER RENFORCE LA VISIBILITÉ DE SA FONDATION EN L’ANCRANT AU CŒUR DE PARIS

Le joaillier renforce le dynamisme et l’attractivité de sa Fondation pour l’art contemporain en l’installant dans un bâtiment haussmannien situé face au musée du Louvre. Le lieu, repensé de façon spectaculaire par l’architecte Jean Nouvel, se distingue par sa vaste surface d’exposition (6500 m² au lieu de 1200 m² à l’ancienne adresse du boulevard Raspail) et sa machinerie intérieure, qui permet de moduler et ouvrir les espaces à la manière d’un plateau de théâtre. Ce dispositif scénographique répond à la vocation de la Fondation créée en 1984, qui consiste à décloisonner les pratiques et les champs de la création en exposant des artistes de tous horizons.

ATTENTIF À LA RARETÉ DES MATIÈRES, CHANEL LANCE UN HUB AXÉ SUR LA CIRCULARITÉ

La Maison a annoncé la création d’une entité indépendante, Nevold – pour Never old, jamais vieux –, spécialisée dans le traitement des invendus, chutes de tissu et autres matériaux inutilisés. Leur potentiel de réutilisation sera valorisé auprès d’entreprises de tous les secteurs d’activité désireux de s’engager dans la voie de la circularité. Il est aussi envisagé, à terme, la production de matériaux recyclés, leur part dans la fabrication de nouveaux produits devant connaître une hausse dans les années à venir. Ce sera le cas chez Chanel, où l’on anticipe la raréfaction de certaines ressources de haute qualité sous l’effet du changement climatique.



L'exposition « Parfum, sculpture de l'invisible », présentée fin 2025 par la Maison Francis Kurkdjian au Palais de Tokyo, offrait au visiteur un parcours multisensoriel réunissant œuvres patrimoniales, installations olfactives et objets parfumés, revisités ou inventés par Francis Kurkdjian en dialogue avec des créateurs de toutes disciplines. Ci-dessous, *Éclats de roses*.



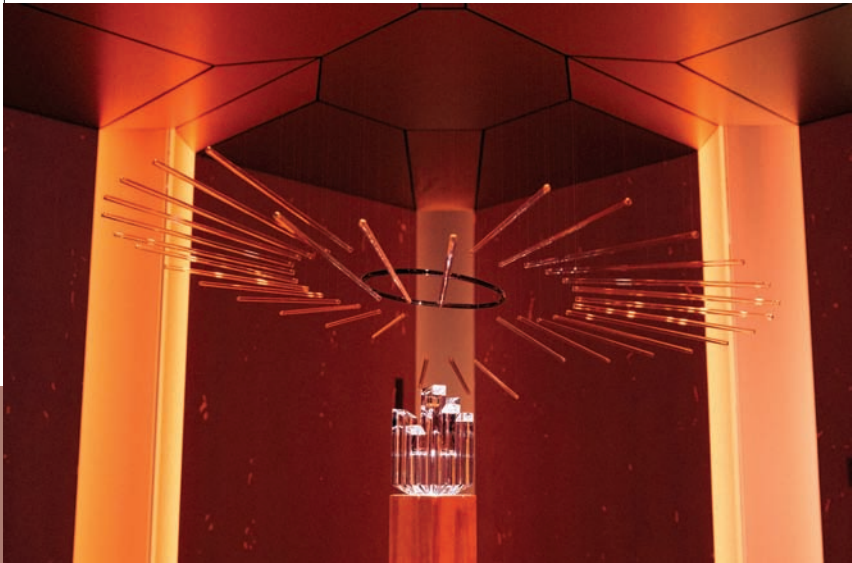
À la conquête de l'attention

Hyper sollicitée et souvent troublée ou interrompue, l'attention semble se comprendre plus aisément de nos jours par ce qu'elle n'est pas (inattention, distraction) que par ce qu'elle est. Le mot lui-même vient du latin *attentio*, désignant l'action de tendre son esprit vers un objet ou une activité. Transposée dans la langue française, cette notion a pris un double sens : « être attentif » désigne la capacité à se focaliser ou se concentrer, quand « être attentionné » signifie la capacité à prendre soin des autres (c'est le *care* anglais¹), ainsi que des environnements qui nous entourent. La compréhension de cette capacité à la fois psychique, sociale et environnementale, instable et variable dans son intensité, a progressé à pas de géant grâce à l'observation directe de ses manifestations dans le cerveau par l'imagerie médicale depuis les années 1990. À l'attention profonde, mobilisée entre autres pendant la lecture, s'opposent notamment des formes plus diffuses voire flottantes, dans la rêverie par exemple. Plus récemment, serait apparue, chez les générations biberonnées aux technologies numé-

riques, ce que l'universitaire américaine N. Katherine Hayles appelle l'hyper-attention. Un état caractérisé « par les oscillations rapides entre différentes tâches, entre des flux d'informations multiples, recherchant un niveau élevé de stimulation et ayant une faible tolérance pour l'ennui² ». Une telle évolution pose de sérieux défis, relevés néanmoins par une discipline à l'intersection des sciences cognitives et de l'informatique : la captologie. Sa tête de pont en Occident est le Stanford Behavior Design Lab, fondé en 1998 et tout d'abord dénommé Stanford Persuasive Technology Lab puis Stanford Captology Lab. En pointe dans l'étude des facteurs influençant le comportement humain³, il est le berceau de célèbres start-up de la Silicon Valley dont Instagram. Ses outils surpuissants sont mis au service des entreprises pour cibler les consommateurs selon leurs goûts et leurs aspirations, et guider leurs choix grâce à des techniques aux résultats éprouvés (biais cognitifs, récompenses aléatoires, nudges, etc.). Signe d'un ras-le-bol qui monte peu à peu face à cette nouvelle donne ou simple joie de la déconnexion ...

... choisie (JOMO ou joy of missing out)? La méditation, les séjours sans smartphone ni wifi ou les ouvrages sur la façon de lutter contre le piratage de notre esprit connaissent un vif succès. Nos vellétés de détox digitale n'empêchent pas notre hypnotisation par le numérique, et Hermès s'est amusé du paradoxe avec une vidéo sur Instagram montrant l'une de ses boîtes rondes en train de tourner indéfiniment sur elle-même. « Plongez votre regard dans la boîte orange et vivez une expérience hypnotique d'herméditation », lisait-on en commentaire. Un pied de nez à la difficulté de se voir accorder l'attention. ■

1. « Quatre questions à Anne Alombert et Olga Kokshagina sur les enjeux de l'attention », Conseil national du numérique, janvier 2022.
2. « Hyper and Deep Attention : The Generational Divide in Cognitive Modes » de N. Katherine Hayles (Modern Language Association, 2007). N. Katherine Hayles est également l'auteure de *How We Think, Digital Media and Contemporary Technogenesis* (University of Chicago Press, 2012).
3. Gabriel Tarde (1843-1904), sociologue français, est l'un des premiers à avoir décrit les techniques de rétention de l'attention.



MAISON FRANCIS KURKDJIAN OFFRE UNE EXPÉRIENCE
MULTISENSORIELLE AU PALAIS DE TOKYO

Collecter des mouillettes parfumées, goûter l'eau précieuse Or bleu, plonger dans les images et senteurs d'un paysage en réalité virtuelle : le parcours muséal conçu par Francis Kurkdjian propose une immersion totale dans son univers olfactif. On découvre la façon dont le nez travaille, sous son nom ou main dans la main avec des marques (notamment Dior dont il dirige la création des parfums), des institutions (dont le Château de Versailles et l'Opéra de Paris) et des artistes. Il fait même dialoguer les cinq sens à travers une installation autour du jus Baccarat Rouge 540, imaginée à l'occasion des 250 ans du cristallier et orchestrée par Cyril Teste. Les visiteurs découvrent le flacon de cristal écarlate, couronné d'une sculpture cinétique d'Elias Crespín, en dégustant un chocolat signé par Anne-Sophie Pic et en écoutant un morceau pour piano de David Chalmin.

BOUCHERON CULTIVE L'ART DE LA SURPRISE
AVEC SA COLLECTION ÉTÉ DE HAUTE JOAILLERIE

Si deux collections de haute joaillerie par an marquent le calendrier créatif de la Maison de joaillerie du groupe Kering, la proposition de l'été est appelée Carte blanche. Elle laisse en effet libre cours à l'imagination fertile de la directrice artistique, Claire Choisne, tandis que la collection d'hiver réinterprète surtout l'héritage historique de Frédéric Boucheron. Ce parti pris donne naissance à des bijoux surprenants, tels que ceux d'Impermanence, la Carte blanche 2025. Inspirés de l'art de l'ikebana, des fleurs, des tiges et des insectes (dont un papillon porté en broche d'épaule) ont été façonnés à partir de métaux et de minéraux magnifiant le cycle naturel de la floraison et du flétrissement.



Après ses premiers pas dans le cinéma, Saint Laurent investit un nouveau champ de création – la musique – avec un titre inédit de Charlotte Gainsbourg, baptisé *Blurry Moon*, et dont le clip a été réalisé par le directeur artistique de la Maison de mode Anthony Vaccarello.



La révolution de l'attention dans le luxe

Comprendre que notre attention se laisse « capturer par ce qui est brillant, sonore, par ce qui est nouveau, par ce qui nous émeut, par ce qui nous obsède, par ce que regardent les autres ou tout simplement par ce à quoi nous avons l'habitude de faire attention¹ » est riche d'enseignements. Depuis un peu plus d'un an, les changements de directeurs artistiques à la tête de nombreuses Maisons, de Balenciaga à Dior ou Chanel, ont d'ailleurs captivé un large public. Mais ces virages esthétiques n'occulent pas une réalité plus terre à terre : le lien créé durablement par une marque avec ses clients dépend de sa propre attention à ces derniers. « La relation passe moins par du sensationnel que par notre capacité à susciter l'intérêt en expliquant la valeur de nos savoir-faire et à montrer l'exclusivité et la rareté cachées derrière le produit », selon Capucine Jourde. Cela passe en particulier par la formation du personnel de vente. Chez Pierre Hermé par exemple, les collaborateurs en boutique doivent connaître l'origine, la recette et les ingrédients des produits proposés. Un service hautement personnalisé est également attendu, en ligne comme dans les points

de vente. Les marques se distingueront « non pas en misant sur l'échelle, mais sur la précision; non pas sur l'omniprésence, mais sur l'intimité », préconise l'étude « True-Luxury Global Consumer Insights² ». Ainsi, améliorer la connaissance des clients est souvent l'un des premiers objectifs fixés à l'IA. Présente, la technologie semble devoir se faire peu visible toutefois. En dépit de l'engouement suscité par les mondes virtuels, rien ne semble pouvoir remplacer les interactions ou l'intensité du vécu dans le monde réel. Vibrer à l'unisson autour d'une expérience gratifiante ou divertissante renforce le sentiment d'appartenance à une communauté. Et nous prêtons volontairement notre attention à ce qui nous captive et nous transforme, pour le meilleur, souligne le philosophe Yves Citton³. Il prend l'exemple du cinéma où le spectateur se laisse « saisir » par l'histoire et les personnages.

Les acteurs du luxe l'ont bien compris en investissant l'art, la culture, le sport, la gastronomie ou le monde du voyage. Ils se font une place dans leurs sanctuaires (musées, salles de spectacle, stades, restaurants...) et ces univers entrent dans leurs boutiques. ...

... Déjà producteur de films, Saint Laurent s’est rapproché du monde de la musique : il a coproduit un titre de Charlotte Gainsbourg et proposé dans ses magasins, en guise de calendrier de l’Avent, un coffret de vingt-quatre vinyles.

Les techniques immersives, permettant de combiner sons, images et senteurs, offrent des dispositifs privilégiés pour créer la surprise. À l’automne dernier, la réalité virtuelle a été notamment utilisée dans les expositions « Cartier et le mythe » aux Musées du Capitole, à Rome, et « Versailles, l’aube d’un jardin », à Hong Kong.

Ces multiples leviers permettent aux Maisons d’être visibles sans être omniprésentes, exclusives sans devenir inaccessibles, enracinées sans se montrer figées. ■

1. In *Le Cerveau attentif, contrôle, maîtrise et lâcher-prise* de Jean-Philippe Lachaux (Odile Jacob Poches, 2013).
2. 11^e édition de l’étude « True-Luxury Global Consumer Insights », BCG/Altagamma, juillet 2025.
3. « Cessons de nous lamenter sur une prétendue perte de l’attention! » d’Yves Citton, sur philomag.com, 08/01/2025.



L'ORÉAL LUXE MET EN LUMIÈRE SA POURSUITE DE L'EXTRAORDINAIRE DANS UN DOCUMENTAIRE

Avec Lancôme et Yves Saint Laurent Beauté, L'Oréal Luxe revient, dans le film *La Culture de l'Écart, À la poursuite de l'extraordinaire*, sur la démarche d'exception qui sous-tend ses créations. Ce ressort est présenté comme un moteur incontournable de différenciation et d'élévation de ses marques dans un marché mondialisé de la beauté de luxe ultra concurrentiel, où les produits tendent à se ressembler. Dans ce documentaire (troisième opus de la série *La Culture de l'Écart* initiée en 2023), le président de L'Oréal Luxe Cyril Chapuy souligne cette approche : « Du luxe à la nécessité, notre mission est claire, trouver la beauté extraordinaire dans la vie quotidienne », pour la traduire dans des produits de grande qualité, des innovations disruptives et des expériences mémorables.



LA FUTURE MAISON DUCASSE, À CLICHY, DÉPLOIERA LES DIVERSES FACETTES DE L'ART CULINAIRE

D’ici fin 2026, le siège, les manufactures et les comptoirs culinaires du chef multi-étoilé Alain Ducasse seront réunis sous un même toit, dans l’ancienne Maison du Peuple, joyau architectural des années 1930 qui abritait un marché, une salle de bal, un cinéma et un forum syndical. Au rez-de-chaussée, les ateliers de production de chocolat, de biscuits et de cafés disposeront de comptoirs de vente au public. Deux restaurants prendront place à l’étage, au-dessous des bureaux : La Table du Chef, lieu gastronomique dédié à l’expérimentation et résidence pour des cuisiniers du monde entier, et un Bouillon plus accessible, ouvert aux habitants de Clichy et aux salariés du groupe Ducasse.

Saturés par les sollicitations numériques, nous sommes devenus tous malades de troubles de l’attention, confirme le médecin psychiatre Christophe André¹. Cela se manifeste par le « TAA : trouble de l’attention à autrui. Qui se complique toujours de TAS (trouble de l’attention à soi) : quand on est sur un écran, on oublie son corps, on cligne moins des yeux, on respire moins bien ». Puis vient le « TAM (trouble de l’attention au monde) : l’écran nous rend aveugles à la beauté et à la complexité du monde qui nous entoure ».

Si l’attention peut donc se perdre facilement, elle peut aussi se cultiver. Les remèdes existent et ils sont simples comme le redécouvrent les acteurs du luxe : une écoute active, une compréhension fine, un accompagnement individuel et un soin jusqu’aux moindres détails... Après avoir beaucoup misé sur la désirabilité, les Maisons peuvent ouvrir un nouveau chapitre, celui de l’intimité et du soin, dont le maître mot est de transformer positivement la vie du client. Cela implique, pour eux, de renforcer leur intelligence de l’attention et de réinventer un rôle ancien et plus que jamais d’actualité, celui de « care taker ». ■

1. *Psychologies* n° 465, janvier 2025.



ENTRETIENS

Natalie Depraz
Bruno Patino
Frédéric Raillard

UNE PHILOSOPHE ET DES SPÉCIALISTES DES MÉDIAS ET DE LA COMMUNICATION
LIVRENT LEURS PISTES DE RÉFLEXION POUR CULTIVER
UNE EXCELLENCE DE L'ATTENTION DANS NOS SOCIÉTÉS MODERNES.



Natalie Depraz

« Accorder de l'attention, c'est accorder de l'importance. »

Q

uelles écoles de pensée ont accordé le plus de place à l'attention en Occident ?

Ce sont les sciences et la psychologie qui se sont surtout emparées de la question, reléguée à une place assez marginale par les philosophes, l'étude de la conscience ayant pris toute la place. La racine latine du mot attention, *attentio*, n'est d'ailleurs pas présente dans les textes philosophiques anciens. On trouve *tensio*, la tension vers quelque chose, et *attendere*, l'attente, des termes non sans rapport avec l'attention mais qui n'analysent pas son mécanisme intentionnel. Descartes est l'un des rares à s'être intéressé au sujet : pour lui, il s'agit d'une modalité de la perception liée à l'effort et à la volonté, la distraction étant causée par la paresse. En dehors de lui, il faut ...

Les personnes, les objets et les événements que nous côtoyons changent de statut selon le degré d'attention que nous leur accordons, faisant de ce processus un élément clé de notre relation au monde et à autrui, souligne cette philosophe, professeure à l'université Paris-Nanterre.

Natalie Depraz

Philosophe, professeure de philosophie contemporaine et de phénoménologie à l'université Paris-Nanterre, où elle avait obtenu son doctorat de philosophie à l'issue d'un cursus à l'École normale supérieure de Paris, Natalie Depraz est également diplômée de l'enseignement supérieur en anglais, en linguistique, en allemand, en lettres modernes et en ethnologie. Cette spécialiste de phénoménologie aime à dialoguer avec les champs scientifiques, politiques et littéraires. Elle pilote actuellement le projet de recherche européen « The Life of the Heart : Phenomenology of Body and Emotions ». Ses ouvrages portent sur les thèmes de l'attention (*Attention et vigilance, À la croisée de la phénoménologie et des sciences cognitives*, PUF, 2014), des émotions et de la surprise (*La Surprise, Crise dans la pensée*, Seuil, 2024).

... remonter aux stoïciens, une école de pensée fondée à Athènes à la fin du IV^e siècle avant notre ère, pour trouver une véritable philosophie de l'attention.

Et que nous apprennent les stoïciens ?
Pour eux, l'attention, qu'ils nomment *prosoché*, recouvre une attitude et des pratiques spirituelles et physiques de nature à favoriser l'attention. Elle s'enracine dans la tradition grecque et biblique et nourrit une réflexion sur la place de l'être humain dans le cosmos. Par exemple, des exercices de méditation, de contemplation ou de prière sont guidés par la conscience du moment présent et du rythme de la respiration. Ceux-ci visent à libérer l'être humain de ses « passions », c'est-à-dire de toutes les pensées obsédantes qui le troublent et font obstacle à un objectif d'apaisement et de libération. Cette approche fait écho aux philosophies extrême-orientales et, à leur manière, la phénoménologie, apparue au début du XIX^e siècle, et l'existentialisme, au XX^e siècle, ont à leur tour redécouvert ces pratiques anciennes, centrées sur l'expérience vécue.

Être attentif et être attentionné : que vous inspire cette double nature ?
On pourrait considérer que ces deux dimensions sont séparées et autonomes, avec une fonction cognitive – être attentif – et une fonction éthique – être attentionné. De façon éloquente, la langue française nous signifie l'inverse à travers une racine commune. Il paraît en effet difficile d'éveiller, de déployer et de maintenir son attention tout seul, sans que la rencontre avec une autre personne – présente physiquement ou en pensée – influence la manière même dont nous sommes attentifs. Inversement, la qualité d'attention à autrui prend appui sur notre capacité cognitive à maintenir un tant soit peu notre attention. Aussi ces deux composantes sont-elles distinctes mais conditionnées et renforcées l'une par l'autre. Dans les deux cas, on gagne en qualité et en intensité de présence.

Vous-même préférez le terme de vigilance à celui d'attention, pourquoi ?
Ce que j'entends par vigilance renvoie à une attention ouverte, alors que l'attention elle-même évoque davantage une forme de concentration, donc une

posture close en quelque sorte. Étymologiquement, vigilance dérive du latin *vigilare*, qui signifie veiller. Cela désigne une veillée attentive, sans défaillance. Ce lien direct avec la veille indique en outre un mode de présence en lien avec une attente, donc une qualité de patience et une inscription dans une durée vécue. En poussant plus loin dans ce sens, la vigilance implique une attitude de présence et de soin à autrui : veiller à ou sur quelqu'un. Il ne faut bien entendu pas entendre ce terme de vigilance au sens d'alerte ou d'hypervigilance, phénomènes à la source de tensions ou de pathologies psychologiques, à la connotation négative.

À quelles autres questions philosophiques la notion d'attention renvoie-t-elle ?
Autour de l'attention gravite une constellation de notions plus connues, étudiées dans les cours de philosophie, en particulier la conscience et la réflexion. Très souvent en effet, quand on réfléchit à l'attention, on pense tout de suite à la conscience, avec l'idée que ce serait un peu la même chose : être attentif, c'est être conscient. Il y a cependant un mouvement d'ouverture et de réception dans l'attention, quand la conscience est retournement sur soi. L'identification à la réflexion vient juste après, car l'expérience de l'attention suppose une prise de recul – par laquelle on déplace son regard vers ce que nous faisons, vivons, nous remémorons ou nous imaginons –, recul également caractéristique de la réflexion. Comme le montrent ces passerelles, l'attention est une activité transversale, à la fois partout et nulle part, ce qui questionne sa nature et fait son intérêt philosophique.

Accroître la qualité de notre attention nous rend-il in fine plus humains ?
Pour la philosophe Simone Weil, l'attention est la forme la plus rare et la plus pure de la générosité. Accorder de l'attention, c'est accorder de l'impor-

tance. Les objets qui nous entourent, les événements et situations de notre vie et les personnes que nous côtoyons changent de statut selon le degré d'attention que nous leur accordons. Dans les cultures traditionnelles par exemple, les objets rituels apparaîtront, en fonction de l'attention que je leur prête, comme des outils techniques ou comme des incarnations vivantes du divin.

Quelle leçon de philosophie ce sujet vous inspire-t-il pour le monde actuel ?
Pour moi, la leçon la plus importante porterait sans doute sur l'éducation des enfants. Notre société fait l'éloge de l'attention à l'école. Mais ne faudrait-il pas valoriser aussi la distraction ? Selon l'anthropologue, psychologue et pédagogue Marcel Jousse, l'enfant doit expérimenter toutes sortes de choses pour se développer, il doit être distrait – dans le sens originel du latin *distractus*, qui signifie être tiré de plusieurs côtés simultanément, comme l'est l'attention de l'enfant. C'est ce qu'illustre le poème *Page d'écriture* de Prévert, où l'écolier est distrait par l'oiseau-lyre aperçu par la fenêtre de la classe. Si l'on empêche cette curiosité, les capacités d'invention et de liberté s'en trouvent bloquées. ■



Il paraît difficile d'éveiller, de déployer et de maintenir son attention tout seul, sans que la rencontre avec une autre personne n'influence la manière même dont nous sommes attentifs. »



Bruno Patino

En théorie, la marchandisation de notre attention n'est plus limitée à vingt-quatre heures quotidiennes, souligne le président d'Arte France. Nos journées sont bien plus longues lorsque l'on met bout à bout l'ensemble des tâches que nous effectuons simultanément grâce à notre smartphone. Mais l'épuisement nous guette.

« Le multitasking allonge nos journées de vingt-quatre à cinquante heures. »

'attention constitue-t-elle une ressource économique comparable à la terre, au travail ou au capital?

La plupart des économistes parlent plus précisément du temps individuel comme ressource de l'économie de l'attention, et de la valeur associée à ce temps. Cela a été théorisé pour la première fois en 1969, à ma connaissance, par Herbert A. Simon, dans un contexte de multiplication des canaux de communication qu'étaient à l'époque les journaux, les chaînes de radio et de télé, le cinéma... J'ai utilisé bien plus tard l'exemple du poisson rouge, mais cet économiste américain s'est appuyé sur la métaphore du lapin et de la salade, comparée à notre attention. Il a dit la chose suivante : dans un endroit où il y a beaucoup de ...

Bruno Patino

En plus de trente ans d'expérience dans la presse écrite, à la radio et à la télévision, Bruno Patino, président d'Arte France, a développé une expertise reconnue du paysage médiatique et des questions numériques. Il a exercé diverses responsabilités au sein du groupe Le Monde, dirigé France Culture, la chaîne France 5 puis l'ensemble des antennes de France Télévisions avant de rejoindre la chaîne publique franco-allemande fin 2015. Nommé président d'Arte France en juillet 2020, il est également vice-président d'Arte GEIE depuis 2025. Essayiste, il est notamment l'auteur de *La Civilisation du poisson rouge* (2019), *Tempête dans le bocal* (2022) et *Submersion* (2023), parus chez Grasset puis au Livre de poche. Une bande dessinée avec Morgan Navarro, *9 Secondes, la civilisation du poisson rouge*, sera publiée chez Dupuis en février 2026.

... lapins, la salade se fait rare car elle est entièrement mangée par les lapins. Autrement dit, un monde riche en messages est pauvre en attention. Et plus les organisations dont le modèle économique se fonde sur le temps passé en leur compagnie sont nombreuses, plus la compétition est féroce.

À l'ère des algorithmes, comment actualiser cette définition ?

Ce n'est pas la définition qu'il faut changer mais plutôt la façon d'envisager la structure de l'économie de l'attention. La technologie a multiplié le nombre d'acteurs de façon presque illimitée, ajoutant aux médias à l'ancienne tous les acteurs numériques dont les GAFAM, les réseaux sociaux, les faux comptes, les robots, etc. Mais ce qui fonde véritablement la puissance sur ce marché aujourd'hui, c'est la capacité à accumuler des données en permanence. Vous y parvenez beaucoup mieux en proposant une interface basée sur les interactions que quand vous êtes un média de contenu – soit, en réalité, un simple intermédiaire du publicitaire désireux de transformer en acte d'achat le temps passé à vous regarder, écouter ou lire. Ainsi, l'économie de l'attention est devenue un volet de l'économie de la donnée.

Comment ce basculement s'est-il produit ?

La première rupture remonte à 2007, quand Steve Jobs invente l'iPhone et, avec cet appareil, un truc auquel personne n'avait pensé auparavant : la connexion permanente. La cible de ceux qui essaient de capter votre attention n'était plus les deux heures par jour où vous êtes assis dans votre canapé, l'heure passée dans votre voiture le matin à écouter votre autoradio ou les vingt-cinq minutes de métro où vous lisez votre journal, ces plages de temps « inutiles » transformables en ressource potentielle. C'est devenu vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Il s'est ensuite avéré que, tout en étant occupé à quelque chose, vous pourriez faire autre chose : la productivité du temps a ainsi augmenté de façon notable. Seconde évolution majeure, le numérique a donné des outils de ciblage individuel de la publicité. La science de la captologie

s'est développée et la conception des algorithmes a intégré la connaissance de la hiérarchie des émotions qui nourrissent l'attention. On sait maintenant que la plus rentable est la rage.

Le marché de l'attention est-il extensible pour autant ?

La ressource qu'est le temps va pouvoir se déployer avec la connexion permanente et le multitasking puisque, maintenant, la majorité des gens sont aussi en train d'utiliser leur smartphone en regardant la télévision, que vous ne pouvez pas faire une réunion de travail ou donner un cours sans avoir face à vous des personnes connectées et occupées à autre chose, etc. Certains instituts américains s'amusent à mettre bout à bout ces tâches effectuées simultanément et parviennent à la conclusion que nos journées font maintenant trente, quarante

ou cinquante heures ! C'est fou mais l'argument « mes journées ne font que vingt-quatre heures » ne tient plus en théorie. Les acteurs de l'attention peuvent se dire que, d'une façon ou d'une autre, ils vont pouvoir capter ce temps qui n'est plus limité.

Mais qu'observez-vous en pratique ?

S'il reste possible d'augmenter encore la productivité de nos temps avec ces fameuses heures cumulées, mon impression – non documentée scientifiquement – est qu'un sentiment d'épuisement se fait jour. Les heures passées sur les réseaux sociaux tendent à diminuer un peu, ou en tout cas à ne plus augmenter, et l'on peut se demander si l'on n'a pas atteint une asymptote. J'ai l'intuition et la conviction qu'une sorte de relais est en train d'être pris par une nouvelle économie, celle de l'engagement ou de la relation, poussée par les IA. Celle-ci n'est plus basée sur notre attention mais sur les données, comme je l'ai évoqué. Elle ne nous donnera pas davantage de liberté puisqu'elle aussi nous calcule, ce calcul restant réducteur. Car si l'on peut prévoir une partie de nos chaînes de raisonnement, de nos pensées et de nos comportements, ce qui fait le sel de la vie reste tout ce qu'on n'avait pas prévu.

Que pensez-vous des projets de protection intellectuelle de notre attention ?

Au Chili, des « neurodroits » ont déjà été mis en place de façon transpartisane et sont inscrits dans la constitution, de façon à éviter le hacking de votre cerveau. C'est une mesure un peu symbolique mais la discussion commence à avoir lieu. Je pense que

nous allons vers une traçabilité généralisée, c'est le propre de l'économie de la donnée, hélas. Cela pose la question de la régulation et de la responsabilité algorithmique, de la propriété des données et de la façon dont on peut les échanger et les anonymiser. Les politiques publiques devraient avoir pour projet que cette évolution n'entraîne pas le formatage et la surveillance généralisée. Le règlement européen sur les services numériques (DSA) est d'ailleurs une tentative de régulation.

Le manque à gagner de l'économie française lié aux interruptions numériques a été estimé à dix milliards d'euros en 2023. Faut-il s'intéresser aussi à l'économie de l'inattention ?

Dans un ouvrage récent, *Négligences*¹, l'économiste Françoise Benhamou et Maya Bacache-Beauvallet, membre de la Cour des comptes, ont commencé à théoriser cette économie de l'inattention. Elles évoquent la fatigue informationnelle et décisionnelle, le fait que des gens utilisent de moins en moins leurs abonnements... Cela renvoie à un début d'épuisement de l'économie de l'attention, assez comparable à une mine à ciel ouvert : facile et économique à creuser au départ, mais plus ça va, plus c'est difficile et coûteux d'extraire le minerai, dont la qualité est de moins en moins bonne. On peut se demander si l'on n'arrive pas à un moment charnière. Il faudrait pouvoir mesurer le poids de l'économie de l'attention face à cette économie de l'inattention et regarder si les plateaux de la balance sont en train de s'équilibrer petit à petit. ■

1. Calmann-Lévy, 2025.



Si l'on peut prévoir une partie de nos chaînes de raisonnement, de nos pensées et de nos comportements, ce qui fait le sel de la vie reste tout ce qu'on n'avait pas prévu. »



Frédéric

Raillard

À l'ère de l'IA, renforcer l'aspect créatif et la charge émotionnelle des contenus marketing sera le nerf de la guerre, car leur volume explose mais leurs performances diminuent sur les réseaux sociaux, relève le cofondateur des agences Fred & Farid et de [AI]magination.

« Avec l'IA, ce n'est plus la bataille de l'attention, c'est la guerre atomique de l'attention ! »

es IA génératives sont présentées comme des outils pour créer des campagnes de pub et marketing « mieux, moins cher et plus vite ». Concrètement, quelle est l'ampleur des gains réalisés ?

Les résultats sont spectaculaires : le recours à une IA générative permet de travailler, en moyenne, dix à vingt fois plus rapidement pour cinq à dix fois moins cher. Si l'on prend l'exemple d'une campagne relativement simple, passer du brief au film en moins de trois mois était extrêmement difficile il y a encore quelques années; alors qu'aujourd'hui un délai de trois semaines devient envisageable. En somme, fini le temps où le client disait : « N'allez pas trop loin dans la création, c'est un petit budget ! » Même ...

Frédéric Raillard

Formé à l'université américaine Harvard Business School, Frédéric Raillard a débuté sa carrière dans la publicité chez BBH, au Royaume-Uni, puis Goodby Silverstein & Partners, en Californie. Il a ensuite cofondé, à Paris, les agences Marcel, qu'il a codirigée de 2006 à 2008, puis Fred & Farid, qu'il codirige depuis 2008. À côté de cette structure, il a lancé, début 2024, en association avec Farid Mokart, [Ai]magination (art & luxury social agency), présente à Paris, New York, Los Angeles et Shanghai, spécialisée dans l'utilisation artistique de l'IA générative pour les campagnes de marketing social dans les secteurs de la beauté, de la mode, du luxe et de l'art de vivre. Frédéric Raillard intervient sur BFM Business à travers les chroniques hebdomadaires « Fred in China » et « Fred in New York ». Fervent promoteur de la French Tech, il vient de rejoindre le réseau des ambassadeurs de l'IA dans le cadre du plan national « Osez l'IA ».

plus aucun effet. Selon moi, le FOMO – la peur de rater quelque chose d'important – disparaîtra. Les Américains résument cette fatigue attentionnelle par une formule choc : « People are blasés », les gens sont blasés. Une étude récente de Metricool confirme la tendance : si le nombre de vidéos publiées explose sur l'ensemble des plateformes, la qualité de l'engagement s'affaiblit. Pour la grande majorité d'entre elles, il y a moins de vues et moins d'interactions.

Dans ce contexte, quels conseils donneriez-vous aux marques pour émerger?

À chaque interaction avec le public, il faut se demander si celle-ci en vaut la peine : est-ce qu'elle a un sens, déclenche-t-elle un intérêt ou une émo-

... avec un budget modeste, l'IA générative permet d'imaginer une campagne sur la planète Mars avec trois cents figurants.

La production avec l'IA va-t-elle dès lors devenir la norme?

À partir du moment où les directeurs financiers et les services achat auront réalisé que les solutions IA sont plus rapides et moins chères, tous vont bien entendu pousser dans ce sens. Il faut encore expliquer l'apport de l'IA dans nos métiers, mais on devrait arriver assez rapidement au moment où il faudra au contraire que les équipes internes justifient leur préférence pour une solution traditionnelle sur un projet donné. La dynamique est déjà en train de s'inverser. Je pense que, d'ici un an, la majorité de la production sera produite avec l'IA.

Avec quels effets sur le volume et la nature des contenus?

La première des conséquences tient à l'inflation de contenus postés sur les réseaux sociaux. À la production exponentielle des marques s'ajoute un tsunami d'images et de messages produits par des gens du monde entier qui s'approprient les codes et les logos des entreprises sans aucune autorisation. C'est ce que l'on appelle le consumer-generated content. Personne ne peut s'en prémunir et cela crée un gros brouhaha. Pour prendre une métaphore, imaginez que vous pénétriez dans une pièce où tout le monde vous connaît : s'il y avait cent personnes qui vous appelaient par votre nom en même temps il y a deux ou trois ans, maintenant il y en a mille. Tout le monde devient créateur de contenus. Avec l'IA, ce n'est plus la bataille de l'attention, c'est la guerre atomique de l'attention!

Comment ce tsunami impacte-t-il notre attention?

Il y avait déjà un sentiment de fatigue par rapport aux contenus des marques, et à présent, un cap supplémentaire est franchi. Cela devient beaucoup plus difficile de déclencher le clic d'adhésion à la communauté de la marque alors qu'auparavant les gens s'abonnaient naturellement aux comptes qu'ils aimaient bien. Les recommandations de votre entourage à ne pas manquer telle pub, vidéo ou série n'ont



Il ne faut pas être dans la vénération de la technologie, seulement dans la fascination du résultat artistique singulier que celle-ci peut apporter. »

tion chez des récepteurs saturés de contenus? Le simple post de produit ne marche plus. Partant de ce constat, émerger implique pour les marques de renforcer leur personnalité ainsi que la clarté et la force de leurs codes distinctifs. Le contrôle de leur ligne éditoriale est aussi indispensable pour ne pas se retrouver noyé dans le flot de consumer-generated content et des fausses pubs. Je crois à la nécessité d'un retour aux grandes règles du storytelling, au sens quasi hollywoodien du terme. Et dans un monde transparent, l'histoire se doit de refléter la cohérence du quadrilatère formé par le produit, la marque, l'entreprise et son actionnariat.

Mais comment faire naître la surprise ou la poésie d'un prompt?

Il faut d'abord souligner que, au lieu de niveler les contenus comme on pouvait le craindre, l'IA agit comme un révélateur de la personnalité du prompteur et propose des univers extrêmement différents selon l'utilisateur – nous l'expérimentons tous les jours. Ensuite, le processus de création comporte trois étapes : le prompt (ou requête) porteur d'une intention mais exploratoire, puis la génération d'images par la machine, et ensuite la sélection. C'est dans cette dernière phase que se joue véritablement la guerre de l'attention, dans la capacité à choisir parmi deux cents à trois cents images celle qui donnera le frisson.

À quoi tient cette capacité?

De plus en plus, dans les métiers de la pub, le premier talent résidera dans les qualités humaines nécessaires à la curation, autrement dit la sensibilité, l'empathie, la fragilité, le sens du beau, l'imperfec-

tion, etc. Ces qualités, un peu ringardisées ces dernières années au prétexte de quête d'efficacité, vont être revalorisées car la machine nous écrase sur tout le reste. En revanche, quand l'IA génère les contenus de façon complètement automatique, on court le risque de créer des contenus moins différenciants. Il ne faut donc pas être dans la vénération de la technologie, seulement dans la fascination du résultat artistique singulier que celle-ci peut apporter. C'est pourquoi notre agence a fait le choix d'un « artisanat de l'IA », un modèle où l'humain danse et joue avec la machine. Elle nous « augmente » mais on crée à deux.

N'est-ce pas l'attention des algorithmes qu'il va falloir attirer in fine, ceux-ci influençant de plus en plus les choix?

On n'opère effectivement pas dans un contexte déconnecté de la technologie, c'est elle qui fait remonter les contenus. Il y a donc un vrai risque à créer moins de messages que son concurrent : cela expose à un décrochage en visibilité, sachant que remonter par la suite s'avère très difficile. Ne pas utiliser les IA est un danger. Mais la réponse à l'attention ne peut pas reposer sur la seule maîtrise du calcul algorithmique. Une étude de Meta indique que 56 % du succès des campagnes vient de la qualité émotionnelle et artistique du message. Cet aspect création devient d'autant plus important que les niveaux de qualité de divertissement et de qualité éducative attendus par les audiences ont fortement augmenté. Un message qui provoque l'ennui ou l'impatience peut s'avérer contre-productif et déclencher la colère, notamment auprès des plus jeunes, la génération Now qui veut tout, tout de suite. ■



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.

ethm

ÉTHIQUE ET NOUVEAUX MEMBRES

Cette année, trois nouveaux membres ont rejoint le Comité Colbert : le joaillier Messika, la Maison de création de parfums pour soi Diptyque, ainsi que le GrandPalaisRmn, une évidence en tant que membre associé, d'autant plus depuis l'édition des Deux Mains du Luxe.



MESSIKA (2005)

En 2005, portée par la vision de sa fondatrice Valérie Messika, la Maison éponyme ouvre ses portes et apporte un vent de fraîcheur dans l'univers de la joaillerie. Entreprise française, familiale et indépendante, en moins de vingt ans, Messika a su s'imposer parmi les plus grands noms de la joaillerie et de la haute joaillerie. Son succès : une approche décomplexée et avant-gardiste de la joaillerie alliée à un savoir-faire d'exception. Fille du célèbre diamantaire André Messika, la directrice artistique imagine des créations à la modernité émancipée. Nouveaux designs, nouvelles techniques, le diamant vibre et danse dans un rythme infini.

Aujourd'hui, la Maison est présente dans plus de 85 pays avec plus de 600 points de ventes répartis sur l'ensemble des continents dont 90 boutiques Messika. Au niveau mondial, elle rassemble un effectif de 450 personnes, filiales incluses, comptant la Chine, Hong Kong, le Moyen-Orient, les États-Unis et le Japon.

DIPTYQUE (1961)

L'histoire de Diptyque commence à Paris en 1961, au 34, boulevard Saint-Germain, autour de trois amis animés par la même passion créative. Christiane Gautrot, architecte d'intérieur, Desmond Knox-Leet, peintre, et Yves Coueslant, metteur en scène et décorateur de théâtre. Ensemble, ils inventent un lieu d'un genre nouveau, à mi-chemin entre l'atelier d'artistes et le cabinet de curiosités. Leur première signature est la bougie parfumée, créée en 1963 et produit iconique de la Maison. Aujourd'hui, 95 % de la production est localisée en Europe. Ce choix, pleinement revendiqué, correspond à une exigence de

qualité et au souhait de soutenir l'écosystème français tout en limitant l'empreinte environnementale. Diptyque se développe à l'international depuis sa création, en amplifiant largement le mouvement depuis une quinzaine d'années, en termes de gamme, de distribution et d'audience. La Maison est implantée dans 56 pays, avec 1200 points de vente et 150 boutiques en propre.



GRANDPALAISRMN (1895)

Le GrandPalaisRmn est un établissement culturel dont l'ambition est de diffuser l'art et la culture au plus près de chacun, en France et au-delà. Il mobilise dans ce but de nombreux savoir-faire : production d'expositions, accueil des publics, médiation, cours d'histoire de l'art, édition, gestion de librairies-boutiques de musées et édition de produits culturels, ateliers d'art, fonds photographique, acquisition d'œuvres d'art pour les collections nationales, ingénierie culturelle, innovation numérique... L'institution déploie ces expertises au Grand Palais (monument emblématique dans lequel il met en place une programmation festive) et au service des institutions culturelles, qu'il conseille et accompagne dans leur développement.

Le GrandPalaisRmn est aussi un véritable conservatoire des métiers d'art depuis plus de deux siècles, alliant techniques de pointe et pratiques artisanales. Les ateliers de moulage et de chalcographie (gravure sur plaque de cuivre) permettent aussi aux établissements partenaires de reproduire, protéger – en les remplaçant – et diffuser les pièces les plus emblématiques de leurs collections. Gestionnaires d'une des plus importantes collections de moules, modèles et plaques de cuivre, ces ateliers mettent à disposition des moulages et des gravures de haute qualité pour étoffer les projets d'exposition de leurs partenaires, créer des galeries tactiles ou présenter des reproductions dans l'espace public. ■

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 remarquable succès auprès du public de la dernière édition XXL des Deux Mains du Luxe au Grand Palais valide cette stratégie.

Affichage digital dans le centre commercial Westfield Forum des Halles.



Affichage dans les couloirs du métro parisien.



LES DEUX MAINS DU LUXE
AU GRAND PALAIS

Après quatre éditions couronnées de succès, deux à Paris et deux dans les territoires – à Lyon et Cholet –, le Comité Colbert a décidé en 2025 de donner une nouvelle envergure à son événement Les Deux Mains du Luxe en tenant cette cinquième édition au sein du Grand Palais, du 3 au 5 octobre 2025. Cette dernière manifestation a définitivement consacré Les Deux Mains du Luxe comme un événement d'orientation de référence pour valoriser l'excellence artisanale française auprès de la jeunesse, du grand public



Entrée de l'exposition par le diorama d'accueil.

et des adultes en reconversion vers les métiers d'art. Dans le cadre de la quinzième édition de la Chaire Colbert, 24 étudiants de l'ENSAAMA (École Nationale Supérieure des Arts Appliqués et des Métiers d'Art) ont été invités à concevoir la scénographie de l'événement. Le 23 janvier 2025, un jury composé de nombreuses Maisons du Comité Colbert a choisi parmi six options le projet lauréat intitulé « Arborecence ou la forêt des possibles ». Imaginée par quatre jeunes designers, Célia Besançon, Pierrick Gnaedig, Élixa Prat, Camille Sigognault, la scénographie a séduit nos membres par sa proposition de décor féerique, inspiré d'une forêt enchantée, invitant chaque visiteur à trouver sa branche en s'éloignant des sentiers battus académiques. Pour la première fois au Grand Palais, tout juste ouvert, l'événement s'est déployé sur 2500 m² d'exposition immersive, réunissant 32 Maisons, 20 écoles de la voie professionnelle, des associations et autres ...

Exposition temporaire dédiée aux Deux Mains du Luxe devant le Grand Palais, sur les Champs-Élysées. Partenariat avec la Ville de Paris.





Plus de **30 000**
visiteurs



... acteurs de la formation. Plus de 30000 visiteurs ont été accueillis pendant les quatre jours de l'événement, dont 15000 jeunes collégiens et lycéens, venus tester leur agilité au sein d'ateliers participatifs proposés par nos Maisons. Des démonstrations en continu ainsi que 27 conférences et masterclasses dans l'auditorium ont enrichi l'expérience. L'événement a bénéficié de la grande mobilisation des membres du Comité Colbert, avec la participation de

Vue d'ensemble des Deux Mains du Luxe : espaces Joaillerie, Hospitalité, Gastronomie, Décoration et Écoles dans la Galerie Seine.



Atelier de coulage et de garnissage autour de la porcelaine chez Bernardaud.



Initiation à la taille du cristal chez Baccarat.



Échange autour du métier de lapidaire sur l'espace de Van Cleef & Arpels.



32 Maisons via des espaces personnalisés : Atelier Mériquet-Carrère, Baccarat, Bernardaud, Boucheron, Breguet, Cartier, Celine, Chanel le19M, Christian Dior Couture, Christian Louboutin, Christofle, Guerlain, Hermès, J.M. Weston, Jean Paul Gaultier, Lancôme, Lenôtre, Liaigre, Longchamp, Louis Vuitton, Maison Francis Kurkdjian, Manufactures nationales-Sèvres & Mobilier National, Parfums Chanel, Parfums Christian Dior, Pierre Frey, Potel & Chabot, Ritz Paris, Saint-Louis, Van Cleef & Arpels, Yves Delorme et Yves Saint Laurent Beauté. À cette participation magistrale s'est ajoutée la contribution de plus de 20 Maisons supplémentaires via la présence d'un objet iconique sur l'espace du Comité Colbert spécialement imaginé pour figurer les valeurs du collectif : Anne-Sophie Pic, Berluti, Chloé, ...



... Citadelles & Mazenod, Delisle, Diptyque, Ercuis, Faïencerie de Gien, Focal, GrandPalaisRmn, Guy Savoy, Jeanne Lanvin, John Lobb, La Monnaie de Paris, Leonard, Pierre Hermé Paris, Cognac Rémy Martin, Champagne Ruinart, Henri Selmer Paris et S.T. Dupont. Enfin, une table d'orientation présentant la frise chronologique de toutes nos Maisons



Ci-dessus, découverte du métier d'orfèvre chez Christofle.

Présentation de savoir-faire autour du collier « Point d'interrogation » chez Boucheron.



Démonstration d'impression de papier peint à la planche chez Pierre Frey.



Présentation des Maisons du Comité et exposition de produits iconiques sur l'Espace Colbert.

Boulle, La Bonne Graine, le Lycée Diderot, Octave Feuillet, le Lycée Turquetil et l'École des Arts Textiles du Mobilier national. S'y sont ajoutés le Lycée hôtelier Guillaume Tirel, l'École Hermès des savoir-faire, l'Association des Maîtres d'Art et leurs Élèves, la Société nationale des Meilleurs Ouvriers de France (MOF), l'Institut des Métiers d'Excellence de LVMH, la Fédération du cristal et du verre en lien avec les lycées Dominique Labroise, Jean Monnet et le CERFAV (Centre Européen de Recherches et de Formation aux Arts Verriers), l'ISIPCA (l'Institut Supérieur International du Parfum, de la Cosmétique et de l'Aromatique alimentaire) mais aussi Savoir pour Faire, la plateforme nationale d'orientation et de recrutement dans les métiers de la main initiée par le Comité Stratégique de Filière Mode & Luxe. Enfin, les étudiants de l'École hôtelière Tunon ont assuré avec brio l'accueil de nos visiteurs.

Une campagne de communication sans précédent, soutenue par de nombreux partenaires tels que la Ville de Paris, JCDecaux, le Comité des Champs-Élysées, la RATP, l'application Bonjour RATP, Paris je t'aime, mais aussi des médias tels que *Le Monde*, *M le magazine* et *Le Nouvel Obs*, ont décuplé la visibilité de notre événement. Les Champs-Élysées ont notamment accueilli sous forme de totems une exposition hors les murs dédiée à la valorisation des savoir-faire des Maisons de luxe associées à l'exposition.



Découverte de l'art du cloutage chez J.M. Weston.



EXPOSITION « ENTREZ EN MATIÈRES », 4^E ÉDITION

En 2025, le Comité Colbert s'est associé au Musée d'Orsay pour célébrer les Journées Européennes des Métiers d'Art, lors d'une édition placée sous le signe de la transmission, de l'excellence et du dialogue entre patrimoine et création. À travers la manifestation « Entrez en matières », portée conjointement par le Campus Mode, Métiers d'Art, Design-Manufacture des Gobelins, les Ateliers d'Art de France et les Manufactures nationales, nous avons souhaité rendre hommage aux artisans qui, par leurs savoir-faire, perpétuent la beauté, la rigueur et la créativité de l'excellence culturelle française. Durant quatre jours, les salles du musée se sont transformées en un vaste atelier vivant où maîtres artisans et jeunes talents ont révélé au public la diversité des métiers d'art. Bois, céramique, pierre, textile, cuir, métal, verre ou horlogerie : chaque matière a pris vie à travers des démonstrations dialoguant entre tradition et innovation. Cette effervescence créative a souligné combien les métiers d'art demeurent un moteur d'avenir et un champ d'expérimentation pour les nouvelles générations. ...



Inauguration de l'exposition « Entrez en matières » au Musée d'Orsay et visite de la ministre de la Culture sur le stand de la Maison Bernardaud.



... En résonance avec ces démonstrations, les collections d'Arts décoratifs du Musée d'Orsay ont été mises à l'honneur. Grâce aux interventions des médiateurs, les visiteurs ont pu redécouvrir les œuvres de Horta, de Van de Velde, de Guimard ou de Gallé, et mesurer la continuité entre la créativité d'hier et celle d'aujourd'hui.

Le succès de cette édition a confirmé l'intérêt du public pour ces métiers d'excellence. Plus de 6000 visiteurs ont bénéficié de billets spécifiquement dédiés aux Journées Européennes des Métiers d'Art, auxquels se sont ajoutés 1520 collégiens et lycéens accueillis dans le cadre de visites pédagogiques. Les espaces consacrés à « Entrez en matières » étaient également accessibles aux 45000 visiteurs du musée sur l'ensemble des quatre jours.

Nous avons eu l'honneur d'accueillir la ministre de la Culture, dont la présence témoigne du soutien

institutionnel apporté à la valorisation et à la transmission des métiers d'art.

Pour le Comité Colbert, cette collaboration incarne pleinement sa mission : fédérer les acteurs de l'excellence française, encourager la formation et soutenir la création. « Entrez en matières » a été bien plus qu'un événement : une célébration du geste, de la matière et du temps, affirmant que les métiers d'art constituent non seulement un patrimoine vivant, mais aussi un art d'innover et de faire rayonner la France dans le monde.



À gauche, présentation du savoir-faire de la laque par S.T. Dupont.

Démonstration de ciselure par la Maison Christofle pendant « Entrez en matières ».

LA CHAIRE COLBERT

Le jury final, tenu au mois de janvier, de la Chaire Colbert à l'ENSAAMA, dirigé cette année par Jérôme de Lavergnolle, président de la Maison Saint-Louis, a récompensé les lauréats de l'édition 2024-2025. Une nouvelle fois, les projets primés ont témoigné d'une grande créativité et de beaucoup d'audace : conception de mobilier pour Pierre Frey, création d'une suite pour le Ritz Paris, parcours pédagogique autour des pierres de couleur pour Van Cleef & Arpels, extension souterraine du musée de la Cristal-lerie Saint-Louis, et une soirée techno inspirée du brutalisme pour S.T. Dupont.

Depuis 14 ans, la Chaire Colbert accompagne des jeunes designers dans leur immersion dans l'univers du luxe français, grâce à un partenariat unique avec l'ENSAAMA, École Nationale Supérieure des Arts Appliqués et des Métiers d'Art. Tous les ans, six Maisons lancent des défis créatifs à 24 étudiants du master 2 Ingénierie-Stratégies du Design. Pas moins de 39 maisons ont ainsi participé à l'aventure ces 14 dernières années, contribuant à la formation de plus de 336 étudiants. À la veille de commencer des stages dans les Maisons du Comité Colbert, la Chaire représente pour eux un véritable tremplin professionnel dans l'industrie du luxe.



Lancement de l'édition 2024-2025 de la Chaire Colbert.



Visite de l'exposition « Paris, Capitale de la perle » à l'École des Arts Joailliers de Van Cleef & Arpels.



Conférence de Malene Rydahl devant le réseau des DRH.

ANIMATION DES RÉSEAUX

Le Comité Colbert anime plusieurs réseaux d'experts au sein de nos Maisons – responsables RH, responsables du patrimoine et le réseau des artisans distingués Chevaliers des Arts et des Lettres –, qui se sont réunis lors d'occasions diverses au cours de l'année.

Le programme s'est articulé autour de trois moments marquants, notamment la visite de l'exposition « Paris, Capitale de la perle » à l'École des Arts Joailliers, ainsi que la présentation.

En mai, les associations Artisans d'Avenir, qui encourage la réussite des futurs artisans indépendants dans leur vie professionnelle, et C'Possible, qui s'engage dans la prévention du décrochage scolaire en accompagnant les élèves, ont pu venir exposer leurs missions au sein de nos réseaux.

L'experte franco-danoise Malene Rydahl nous a offert la conférence « Préserver l'excellence en préservant les talents » et a développé les thèmes du sur-engagement des employés, du manque de sécurité psychologique et de la fuite des talents au sein des entreprises. ■



DÉVELOPPEMENT DURABLE

Fidèles à leur engagement collectif pour un luxe durable, les Maisons du Comité Colbert ont continué à transmettre leurs bonnes pratiques en 2025 à l'occasion de l'Université de la Terre, de conférences sur l'eau et d'une étude sur la CSRD.

Conférence « La Nature, source infinie d'émotions », avec les Maisons Boucheron, Guy Savoy, Montex et Lancôme, à l'Université de la Terre.

25 produits éco-conçus des Maisons du Comité Colbert exposés à l'Unesco pendant l'Université de la Terre.



RENOUVELLEMENT DE NOTRE PARTENARIAT AVEC L'UNIVERSITÉ DE LA TERRE

En mars, le Comité Colbert participait à l'UNESCO, pour la deuxième fois, à l'Université de la Terre, avec deux prises de parole sur la nature et la durabilité dans notre industrie. Lors d'une conférence intitulée « Prendre soin de nos ressources », experts et représentants des Maisons ont échangé sur la gestion de l'eau, la biodiversité et l'économie circulaire, rappelant la responsabilité du luxe à protéger ce qu'il sublime. Hermès, Moët Hennessy et le Ritz Paris ont partagé leurs initiatives concrètes pour réduire leur empreinte environnementale et promouvoir des pratiques durables.

La seconde intervention, « La Nature, source infinie d'émotions », a réuni sur scène des duos de créateurs, artisans et apprentis des Maisons Boucheron, Guy Savoy, Montex et Lancôme autour de la transmission, de la passion et de la création inspirée par la nature. Tous ont célébré un même esprit : celui d'un luxe en transformation, innovant et profondément attaché à la préservation des ressources et des savoir-faire. Plus de 1200 auditeurs – professionnels, étudiants, collaborateurs et grand public – ont aussi découvert 25 produits de luxe éco-conçus, exposés sur le stand du Comité Colbert.

CONCLUSION DU CYCLE DE CONFÉRENCES SUR L'EAU AVEC ANTOINE FRÉROT ET FANNY DOUVÈRE

En 2024, à la demande des directions du développement durable de nos membres, le Comité Colbert a inauguré un cycle de conférences sur l'eau, enjeu clé transversal pour notre industrie. Lors d'une première conférence, Emma Haziza, hydrologue de renom, a partagé avec nous les défis majeurs du stress hydrique. Cette année, ce programme s'est poursuivi avec deux nouvelles rencontres complémentaires. Antoine Frérot,



Intervention sur les océans, animée par Fanny Douvère (UNESCO).

président du conseil d'administration de Veolia Environnement, a témoigné auprès de nos Maisons de l'importance du recyclage des eaux usées comme solution durable et économique face à la raréfaction de la ressource. Fanny Douvère, responsable de la Commission Océanographique Intergouvernementale de l'UNESCO et experte mondialement reconnue, a détaillé le rôle vital des océans et l'urgence de leur préservation face aux menaces climatiques et humaines. Tous deux ont appelé à une mobilisation collective pour une gestion responsable et durable de l'eau sous toutes ses formes.

PUBLICATION D'UNE ÉTUDE SUR LA CSRD AVEC LE CABINET MAD

En partenariat avec le cabinet MAD, le Comité Colbert a publié une étude synthétique sur la mise en œuvre de la CSRD dans l'industrie du luxe, présentée à nos membres le 8 décembre au siège social de Kering. Ce travail collectif rassemble et analyse les bonnes pratiques, méthodologies et enseignements tirés des premiers rapports de durabilité de nos Maisons. En 2025, la réglementation européenne imposait en effet à nos entreprises appartenant à des groupes cotés de l'Union Européenne de publier ces documents extra-financiers. Pour ce travail, nous nous sommes aussi appuyés sur des entretiens menés auprès de directions RSE de nos membres, et sur un questionnaire digital auquel ont répondu 16 groupes et Maisons. Notre étude CSRD sera un outil précieux pour les Maisons concernées dans les années à venir : les grandes entreprises et les PME cotées, dont le projet de loi Omnibus a respectivement reporté l'exercice à 2027 et 2029. ■





Ci-contre, rencontre avec Jessika Roswall, commissaire européenne en charge de l'environnement, de la résilience hydrique et de l'économie circulaire compétitive, le 7 mars, à La Caserne.

Ci-dessous, Cécile Cailac (Chanel), Delphine Sarfati (UNIFAB), Emmanuel Guichard (FEBEA) et Bénédicte Epinay, déléguée générale du Comité Colbert, échantent autour de la lutte contre la contrefaçon aux Deux Mains du Luxe.



INFLUENCE ET POLITIQUES PUBLIQUES

Le Comité Colbert mène des actions d'influence pour faire valoir les intérêts du secteur du luxe. 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.



LE COMITÉ, TOUJOURS AUSSI ACTIF AUPRÈS DES INSTANCES EUROPÉENNES

Signal fort de l'efficacité de notre action à Bruxelles et de la reconnaissance du rôle stratégique du luxe dans l'industrie européenne, la commissaire européenne Jessika Roswall a souhaité rencontrer le Comité Colbert à Paris. Autour de Bruno Pavlovsky, président de la commission IPP, et de Jean Cassegrain, président de la commission DD, les directeurs développement durable et affaires publiques de Chanel, Chloé, Hermès, Kering et LVMH ont présenté les actions vertueuses du secteur à travers de nombreux exemples. Le lieu choisi pour la rencontre, La Caserne, plus grand accélérateur de transition écologique et sociétale dédié à la filière mode et luxe en Europe, constituait en soi un message important : la capacité unique des acteurs du luxe à travailler collectivement pour accompagner ses fournisseurs vers plus de circularité.

Le Comité Colbert a également rencontré Nela Riehl, présidente de la commission Culture & Éducation du Parlement européen, pour échanger sur trois enjeux majeurs : la formation des artisans et la préservation des métiers, les défis liés à la propriété intellectuelle et l'impact des tensions commerciales internationales. Ces échanges sont cruciaux car les dossiers réglementaires se multiplient à Bruxelles. La vigilance est de mise et les actions nombreuses pour faire valoir les spécificités de notre secteur. L'ECCIA, avec comme référent le Comité Colbert, a été nommé pour intégrer l'Ecodesign Forum, groupe d'experts de la Commission européenne pour concevoir le cadre réglementaire de l'écoconception et de la durabilité des produits.

LA LUTTE CONTRE LA CONTREFAÇON ET LES DUPES, UNE PRIORITÉ POUR LE COMITÉ

La multiplication des contrefaçons et des dupes, si elle n'est pas nouvelle, atteint un degré inacceptable. Leur traitement trop souvent positif dans les médias et sur les réseaux sociaux - allant parfois jusqu'à la diffamation sur l'origine de la fabrication des produits de luxe - a pris de l'ampleur. Le Comité a donc décidé d'agir suivant deux axes : une campagne de communication à destination des jeunes consommateurs, ainsi qu'une action plus réglementaire visant à renforcer la protection des droits de propriété intellectuelle et à combler les lacunes juridiques. Une conférence pour le grand public a été organisée dans le cadre des Deux Mains du Luxe le 5 octobre. Autour de Bénédicte Epinay, des experts de Maisons et de fédérations ont pu délivrer à l'auditoire, majoritairement des jeunes, les messages clés pour rappeler que contrefaçons et dupes ne sont pas une bonne affaire.

DE NOUVEAUX CHIFFRES SUR LE SECTEUR DU LUXE EN EUROPE

Souligner la contribution économique majeure du secteur du luxe auprès des instances européennes nécessite de s'appuyer sur des données récentes. Une étude réalisée avec Bain & Company a ainsi été présentée à Bruxelles le 2 juillet sous l'égide de Marie-Pierre Vedrenne, vice-présidente de la commission Commerce International du Parlement européen. Les chiffres sont sans appel : le luxe est un champion européen contribuant très largement à l'attractivité de l'Europe dans le monde.

LA PRÉSIDENTE DE L'ECCIA POUR LE COMITÉ COLBERT

Le Comité se prépare à prendre la présidence tournante de l'ECCIA pour deux ans, succédant ainsi à son homologue britannique Walpole. Nous nous attachons à rappeler le rôle clé du luxe dans la compétitivité et à alerter la Commission sur l'importance de fournir flexibilité, prédictibilité et temps de mise en application aux entreprises dans les futures réglementations. ■



Le luxe est un champion européen contribuant très largement à l'attractivité de l'Europe dans le monde. »

ri

RAYONNEMENT INTERNATIONAL

Pour célébrer en 2026 les 250 ans d’amitié et renforcer les liens culturels entre la France et les États-Unis, le Comité Colbert prépare une exposition sur l’histoire américaine de ses Maisons à New York.

Luxury Symposium à Mumbai, en mars 2025.



Table ronde « French Art de Vivre » au Forum CCE MENA, avec Bénédicte Epinay, Patrick Chalhoub, président du groupe Chalhoub, Guillaume Gomez, ancien chef des cuisines de l'Élysée et Meilleur Ouvrier de France, et Maud Bailly, présidente de Sofitel.

PRÉPARATION D'UNE EXPOSITION SUR L'HISTOIRE AMÉRICAINE DU LUXE FRANÇAIS À NEW YORK

Après le succès du dialogue de savoir-faire organisé à Shanghai en novembre 2024 et huit ans après son dernier événement aux États-Unis, le Comité Colbert prépare un nouveau temps fort international avec l’organisation, à New York, d’une exposition consacrée à l’histoire américaine du luxe français, intitulée « Hidden Treasures : 250 Years of Franco-American Luxury Stories ». Présentée à Manhattan dans un espace de 800 m² au centre culturel The Shed, du 28 au 31 mai 2026, cette initiative illustrera les liens historiques entre notre industrie et son premier marché. Pendant quatre jours, le grand public, mais aussi de grands clients de Maisons et des étudiants d’universités auront la chance de découvrir notre histoire commune dans une scénographie et un parcours chronologique inspirés des voyages entre la France et les États-Unis. Imaginés comme un cabinet de curiosités en mouvement, des coffres de voyage serviront d’écrans pour des pièces d’archives emblématiques. Les Maisons du Comité Colbert y présenteront une anecdote marquante de leur relation avec l’Amérique à travers un artefact ou tout autre objet illustrant une rencontre fondatrice, une collaboration iconique ou une commande historique. Ensemble, ces récits révéleront comment le luxe et le patrimoine français agissent, depuis plus de deux siècles, comme un catalyseur de diplomatie culturelle, un langage universel d’élégance, d’innovation et d’influence partagée. En complément, un programme de démonstrations de savoir-faire sur le lieu de l’exposition et un par-



Réunion de l’ambassade Colbert à New York, avec les directeurs généraux des Maisons, en présence de Stéphane Blanchard, président de Chanel USA et ambassadeur du Comité Colbert, ainsi que d’Alexis Mourot, président de Christian Louboutin.

250 ans de liens entre la France et les États-Unis

cours d’animations en boutiques seront élaborés pour étendre le storytelling. Cet événement, qui s’inscrit dans la célébration officielle des 250 ans d’amitié entre nos deux pays, aura pour objectif de renforcer les liens culturels dans un contexte tarifaire et géopolitique incertain. Il sera complété par un volet diplomatique avec la tenue d’un dîner officiel à la résidence française à Washington. En 2025, des échanges préparatoires à Paris et à New York ont permis de réunir des représentants de nos Maisons et institutions associées à cette célébration, comme la Villa Albertine. Des partenariats stratégiques seront également noués pour en amplifier le rayonnement, notamment avec la presse et les grands magasins new-yorkais.

PROMOTION DU LUXE FRANÇAIS À L'INTERNATIONAL

En 2025, le Comité Colbert a poursuivi son engagement à l’international en participant à plusieurs rencontres dédiées à la promotion du luxe et de l’art de vivre français. À Mumbai, nous avons pris part à la deuxième édition du Luxury Symposium, organisé en collaboration avec la Chambre de commerce et d’industrie franco-indienne, contribuant à renforcer les liens entre les écosystèmes du luxe français et indien. Au Caire, le Comité a également participé au Forum MENA organisé par le Conseil du Commerce Extérieur de la France (CCE), dédié au Moyen-Orient et à l’Afrique du Nord, destiné à soutenir le développement à l’international des entreprises françaises dans cette région et à renforcer les partenariats euro-méditerranéens. À l’occasion d’une table ronde sur le rayonnement international du savoir-faire et de l’excellence française, Bénédicte Epinay est intervenue aux côtés de Patrick Chalhoub, président du groupe Chalhoub, Guillaume Gomez, ancien chef des cuisines de l’Élysée et Meilleur Ouvrier de France, et Maud Bailly, présidente de Sofitel, autour du rayonnement international du savoir-faire et de l’excellence française. ■



ANTICIPATION ET PROSPECTIVE

Trois nouvelles études et une édition riche du Colbert Labo, la commission a encore fait feu de tout bois pour enrichir la connaissance collective du secteur du luxe.



Présentation des résultats de l'étude au Ritz Paris, le 17 juin 2025.

Quatrième opus, disponible sur le site Internet du Comité Colbert.



4^e

OPUS DE LA SUCCESS
STORY DE LA SÉRIE LUXE ET TECH
AVEC BAIN & COMPANY

Le Comité Colbert a dévoilé, le 16 septembre, la quatrième édition de l'étude « Luxe et Technologie » menée avec Bain & Company. Cet opus intitulé « Des investissements sur mesure pour plus d'impact » était dédié à la relation entre CEO et CIO. Son objectif : explorer des pistes permettant d'assurer une connexion optimale entre ces deux fonctions afin d'optimiser les dépenses en technologie. Pour la première fois, l'étude révèle et chiffre l'accélération de la transformation technologique et la maturité de l'industrie du luxe dans ce domaine : 85 % des dirigeants considèrent la technologie comme importante pour l'exécution de leur stratégie, 63 % des Maisons estiment avoir les compétences requises et 60 % annoncent une hausse significative de leurs investissements. Innovation de cette année, la tenue d'une table ronde réunissant des intervenants de Kering, Parfums Christian Dior et Messika pour un partage d'expertise entre nos membres.

COMMENT RETENIR ET VALORISER
LES TALENTS DU RETAIL ?

C'est pour répondre à cette question concernant une population clé du secteur que le Comité Colbert a développé une collaboration avec le cabinet MAD pour produire une étude inédite sur « Les talents retail et les talents de première ligne dans le luxe ». Nourrie d'entretiens et d'un questionnaire administré auprès des différents secteurs du luxe, cette étude propose un éclairage chiffré sur les nouvelles réalités des métiers, l'évolution des attentes exprimées par les talents et les

réponses explorées par les acteurs du luxe. Elle offre également des éléments de réflexion sur l'apport de l'intelligence artificielle dans la gestion de ces talents.

MISSION PROSPECTIVE SUR LES
NOUVEAUX MODES DE CONSOMMATION

Le Colbert Labo, programme dédié aux jeunes collaborateurs des Maisons créé en 2008 comme outil de RH et de prospective, a travaillé au second semestre 2025 sur le thème « Les nouveaux modes de consommation du luxe ». Après une présentation inspirante et érudite du cabinet NellyRodi sur les enjeux du luxe, les participants se sont répartis en trois groupes de travail pour affûter leurs arguments et proposer des solutions. Les résultats ont ensuite été présentés devant une centaine de présidents et de responsables RH, le 16 décembre au George V. Des pistes de réflexion utiles pour nos Maisons sur un sujet majeur.

LANCEMENT DE L'INSTITUT DU MONDE
ÉCONOMIQUE PARIS DU MEDEF

Au regard de l'importance de la capitale dans le rayonnement international du luxe français, le Comité Colbert a décidé de devenir membre actif du tout nouvel Institut du Monde économique Paris, créé par le MEDEF. L'objectif de cette structure est de faire valoir le rôle des acteurs économiques dans l'attractivité de la capitale pour que le développement des entreprises créant de la valeur soit mis au cœur des priorités des futures politiques de la municipalité. ■

35 collaborateurs, tous métiers et toutes fonctions confondus, de 21 Maisons dans les starting-blocks pour le lancement de l'édition 2025 du Colbert Labo chez Van Cleef & Arpels.



LE CONSEIL D’ADMINISTRATION

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

Laurent Boillot LVMH	
—	
Lorenz Bäumer BÄUMER-PLACE VENDÔME	Guillaume de Seynes HERMÈS
—	—
Jean-Marc Mansvelt BERLUTI	François Delahaye HÔTEL PLAZA ATHÉNÉE
—	—
Michel Bernardaud BERNARDAUD	Christophe Caillaud LIAIGRE
—	—
Hélène Poulit-Duquesne BOUCHERON	Jean Cassegrain LONGCHAMP
—	—
Florence Ollivier BREGUET	Pietro Beccari LOUIS VUITTON
—	—
Cyrille Vigneron CARTIER	Marc Chaya MAISON FRANCIS KURKDJIAN
—	—
Sidney Toledano (jusqu’en juin) CELINE/LVMH FASHION GROUP	César Giron MARTELL
—	—
Séverine Merle (depuis juillet) CELINE	Vincent Frey PIERRE FREY
—	—
Bruno Pavlovsky CHANEL	Marie-Amélie de Leusse (depuis juillet) COGNAC RÉMY MARTIN
—	—
Françoise Montenay PARFUMS CHANEL	Jérôme de Lavernolle SAINT-LOUIS
—	—
Saskia de Rothschild CHÂTEAU LAFITE ROTHSCHILD	Thierry Gardinier TAILLEVENT
—	—
Delphine Arnault CHRISTIAN DIOR COUTURE	Nicolas Bos (jusqu’en juin) VAN CLEEF & ARPELS
—	—
Alexis Mourot (depuis juillet) CHRISTIAN LOUBOUTIN	Catherine Rénier (depuis juillet) VAN CLEEF & ARPELS
	—
	Jean-Marc Gallot (jusqu’en septembre) CHAMPAGNE VEUVE CLICQUOT PONSARDIN
	—
	Dominique Fremaux YVES DELORME

BUREAU ET CONSEIL DES PRÉSIDENTS DE COMMISSION

			Président Laurent Boillot LVMH	Trésorier Marc Chaya MAISON FRANCIS KURKDJIAN
			Vice-présidente Maggie Henriquez (jusqu’en février) BACCARAT	Membre Franka Holtmann (jusqu’en février) LE MEURICE
			Vice-présidente Hélène Poulit-Duquesne BOUCHERON	

Guillaume de Seynes
HERMÈS
Commission   thique 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 (jusqu’en septembre)
CHAMPAGNE VEUVE CLICQUOT PONSARDIN
Commission Rayonnement international

Alexis Mourot (depuis septembre)
CHRISTIAN LOUBOUTIN
Commission Rayonnement international

Nicolas Bos (jusqu’en janvier)
VAN CLEEF & ARPELS
Commission Savoir-faire et création

Catherine Rénier (depuis février)
VAN CLEEF & ARPELS
Commission Savoir-faire et création





« L’attention est la forme la plus rare
et la plus pure
de la générosité. »

Simone Weil

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 : ©EMMANUEL CARRÉ - P. 13, 31, 45 : ©RACHEL LEVY - P. 14, 17 : ©AD; ©COMITÉ COLBERT/
ÉDOUARD DEMARLY - P. 18 : ©PIERRE HERMÉ PARIS/LAURENT FAU - P. 20 : ©CARTIER/MARTIN ARGYROGLO -
P. 21 : ©NEVOLD - P. 22 : ©ELEPHANT - P. 24 : ©ELEPHANT - P. 25 : ©BOUCHERON - P. 26 : ©TOUS DROITS RÉSERVÉS
- P. 28 : ©L’ORÉAL/FABIEN BARON - P. 29 : ©PERROT & RICHARD ARCHITECTS - P. 32, 36, 40 : ©ALDO SOARES -
P. 46 : ©DIPTYQUE - P. 47 : ©MESSIKA/PIERRE VÉREZ; ©SIMON LERAT POUR LE GRANDPALAISRMN - P. 48, 49, 50,
51, 52, 58 : ©COMITÉ COLBERT/ÉDOUARD DEMARLY - P. 53 : ©COMITÉ COLBERT/ÉDOUARD DEMARLY; ©BENOÎT
MAGDELAINE - P. 54 : ©BAPTISTE GAULT - P. 54, 55, 57, 59, 61, 62, 63 : ©COMITÉ COLBERT - P. 56 : ©COMITÉ COLBERT/
JÉRÔME LANG - P. 57 : ©RICHARD BORD - P. 63, 65 : TOUS DROITS RÉSERVÉS - P. 66 : ©AURORE DE LA MORINERIE.



COMITÉ COLBERT

ALAIN DUCASSE 2000 • ANNE-SOPHIE PIC 2007 • ATELIER MÉRIGUET-CARRÈRE 1960
BACCARAT 1764 • BALENCIAGA 1917 • BÄUMER-PLACE VENDÔME 1992 • BERLUTI 1895
BERNARDAUD 1863 • BIOLOGIQUE RECHERCHE 1977 • CHAMPAGNE BOLLINGER 1829
BONPOINT 1975 • BOUCHERON 1858 • BREGUET 1775 • CARITA 1945 • CARTIER 1847
CELINE 1945 • CHANEL 1912 • PARFUMS CHANEL 1924 • CHAMPAGNE CHARLES HEIDSIECK 1851
CHÂTEAU CHEVAL BLANC 1832 • CHÂTEAU D'ESTOUBLON 1489 • CHÂTEAU LAFITE ROTHSCHILD 1855
CHÂTEAU D'YQUEM 1593 • CHEVAL BLANC COURCHEVEL 2006 • CHLOÉ 1952
CHRISTIAN DIOR COUTURE 1947 • PARFUMS CHRISTIAN DIOR 1947 • CHRISTIAN LOUBOUTIN 1991
CHRISTOFLE 1830 • CITADELLES & MAZENOD 1936 • DALLOYAU 1682 • DELAMAIN 1824
DELISLE 1895 • DIANE DE SELLIERS ÉDITEUR 1992 • DIPTYQUE 1961 • ERQUIS 1867
ERES 1968 • FAÏENCERIE DE GIEN 1821 • FÉAU BOISERIES 1875 • FLAMMARION BEAUX LIVRES 1875
FOCAL 1979 • GEORGE V 1928 • GIVENCHY 1952 • PARFUMS GIVENCHY 1957
GUERLAIN 1828 • GUY SAVOY 1980 • HENNESSY 1765 • HERMÈS 1837 • PARFUMS HERMÈS 1948
HÔTEL PLAZA ATHÉNÉE 1913 • J.M. WESTON 1891 • JEAN PAUL GAULTIER 1982
JEANNE LANVIN 1889 • JOHN LOBB 1899 • CHAMPAGNE KRUG 1843 • LANCÔME 1935
LA PREMIERE AIR FRANCE 1933 • LE BRISTOL PARIS 1925 • LE MEURICE 1835
LELIÈVRE PARIS 1914 • LENÔTRE 1957 • LEONARD 1958 • LES AIRELLES COURCHEVEL 1988
LIAIGRE 1985 • LONGCHAMP 1948 • LOUIS VUITTON 1854 • LA MAISON DU CHOCOLAT 1977
MAISON FRANCIS KURKDJIAN 2009 • MARTELL 1715 • MELLERIO 1613
MESSIKA 2005 • OUSTAU DE BAUMANIÈRE 1945 • PARFUMS CARON 1904 • PATOU 1925
CHAMPAGNE PERRIER-JOUËT 1811 • PIERRE FREY 1935 • PIERRE HARDY 1999
PIERRE HERMÉ PARIS 1996 • POTEL ET CHABOT 1820 • LES PRÉS D'EUGÉNIE 1974
PUIFORCAT 1820 • COGNAC RÉMY MARTIN 1724 • RITZ PARIS 1898
ROBERT HAVILAND & C. PARLON 1924 • ROCHAS 1925 • CHAMPAGNE RUINART 1729
S.T. DUPONT 1872 • SAINT LAURENT 1962 • SAINT-LOUIS 1586 • HENRI SELMER PARIS 1885
TAILLEVENT 1946 • VAN CLEEF & ARPELS 1906 • CHAMPAGNE VEUVE CLICQUOT PONSARDIN 1772
YANNICK ALLÉNO 2014 • YVES DELORME 1845 • YVES SAINT LAURENT BEAUTÉ 1962
Institutions culturelles : ACADÉMIE DE FRANCE À ROME-VILLA MÉDICIS 1666 • CENTRE POMPIDOU 1977
CHÂTEAU DE FONTAINEBLEAU 1137 • CHÂTEAU DE VERSAILLES 1661 • COMÉDIE-FRANÇAISE 1680
GRANDPALAISRMN 1895 • INSTITUT DE FRANCE 1795 • IRCAM 1976 • LA DEMEURE HISTORIQUE 1924
MAD 1882 • MANUFACTURES NATIONALES - SÈVRES & MOBILIER NATIONAL 1604
LA MONNAIE DE PARIS 864 • MUSÉE DU LOUVRE 1793 • MUSÉE D'ORSAY 1986 • OPÉRA NATIONAL DE PARIS 1669
LA SORBONNE 1257 • LA TOUR EIFFEL 1889 | Membres européens : DELVAUX 1829
DR IRENA ERIS 1983 • HEREND 1826 • MOSER 1857 • RIEDEL 1756 • ZOLOTAS 1895

2 bis, rue de la Baume
75008 Paris
+33(0)153 89 07 60
comitecolbert.com