

interview

Didier Grumbach

Ancien directeur général de Mendès, co-gérant de Saint Laurent Rive Gauche et gérant de Créateurs et Industriels – qui a vu naître toute une génération de créateurs, d'Issey Miyake à Jean Paul Gaultier, Didier Grumbach a présidé pendant cinq ans Saint Laurent Rive Gauche à New York et Yves Saint Laurent Inc. Après avoir été président de Thierry Mugler de 1978 à 1998, il est aujourd'hui président de la Fédération Française de la Couture, du Prêt-à-Porter des Couturiers et des Créateurs de Mode.

Également doyen du corps professoral de l'Ifm, ce remarquable observateur des métiers et des stratégies de la mode évoque les grandes mutations qu'a connues dans sa période récente la création de mode, ainsi que les conditions aujourd'hui en place pour assurer son renouvellement.

Le paysage de la mode a-t-il changé depuis la première publication des Histoires de la mode ?

La mode est le reflet des mouvements de société. Or, quinze ans ont passé depuis la première édition des *Histoires de la Mode*, quinze années de turbulences. Durant cette période, la perception que les Français ont acquise de leur situation a fluctué. L'Europe leur fait encore peur mais ils la savent inéluctable. L'euro dont on leur disait qu'il serait meurtrier s'est avéré être un facteur d'expansion. Les nouvelles technologies dont on assurait qu'elles détruiraient l'emploi se sont révélées comme un moyen pour les hommes de s'adapter à une croissance démographique exponentielle. Enfin, nombre de pays exotiques sont devenus les acteurs dynamiques du commerce international.

Didier Grumbach was the Managing Director of Mendès, co-Managing Director of Saint Laurent Rive Gauche and Manager of Créateurs et Industriels, he saw the birth of an entire generation of designers from Issey Miyake to Jean Paul Gaultier, and for five years was President of Saint Laurent Rive Gauche in New York and Yves Saint Laurent Inc. After a stint as President of Thierry Mugler from 1978 to 1998, he is now the President of the Fédération Française de la Couture, du Prêt-à-Porter des Couturiers et des Créateurs de Mode.

Didier Grumbach is also the doyen of the IFM's teaching staff. This remarkable observer of fashion strategies evokes the huge changes in recent times in fashion design as well as the conditions in place to ensure its continuation.

Has the fashion landscape changed since the first publication of Histoires de la mode?

Fashion reflects movements in society. Fifteen years have passed since the first edition of *Histoires de la Mode*, fifteen years of upheaval. During this time, the perception the French have of their own situation has fluctuated. They are still afraid of Europe but they realise it is

Comme toujours, la mode qui se fortifie avec l'économie et se libère avec la société traduit ces bouleversements en temps réel. De même que dans les années 70 l'économie japonaise se manifestait en Occident par l'émergence de marques comme Kenzo ou Issey Miyake, les défilés parisiens de Chapurin, Hussein Chalayan, Gustavo Lins, Exception ou Manish Arora enrichissent la communauté internationale des traditions de leurs pays respectifs, la Russie, la Turquie, le Brésil, la Chine, l'Inde. Le monde se décloisonne, les folklores s'effacent au profit du métissage et l'homogénéisation qui en résulte n'est pas un facteur d'appauvrissement mais d'harmonie. La mondialisation qui s'élabore bouscule le mode de fonctionnement de nos industries. Dans un monde sans frontières, l'innovation prend le pas sur le marketing et les marques constituent un puissant outil de différenciation. Parallèlement, les législations nationales se rapportant à la protection des marques et des modèles jusqu'ici disparates commencent à s'accorder. En Europe, Paris et Milan parlent d'une seule voix. Les nouvelles technologies, loin d'avantager les seules grandes entreprises, donnent leur chance aux marques émergentes et les applications d'Internet, déterminantes dans le champ de la mode, permettent des prouesses inédites. Un dessin imprimé à Paris peut être instantanément tissé à Sao Paulo, un patronnage et ses gradations réalisés à Londres ou à Milan peuvent être transmis à Pékin par Internet. Le secteur de la mode, longtemps délaissé par les diplômés des grandes écoles pour son archaïsme, s'est transformé au cours des dernières années au point de devenir un modèle de gestion pour d'autres industries.

La mondialisation a-t-elle aujourd'hui une influence décisive sur la stratégie des entreprises de mode ?

Un seul produit pour le monde, mais authentique ! Voilà une formule qui pourrait résumer aujourd'hui les applications de la mondia-

inevitable. They were told the euro would be damaging and it has proven to be a factor for expansion. The new technologies that were to destroy jobs have revealed themselves to be a means for men to adapt to exponential demographic growth. Finally, a number of foreign countries have become dynamic players in international trade.

As always, fashion fortifies itself with the economy, frees itself with society and reflects these upheavals in real time. Just like the seventies when the Japanese economy was manifesting itself in the West with the emergence of designers like Kenzo and Issey Miyake, the Parisian shows of designers like Chapurin, Hussein Chalayan, Gustavo Lins, Exception or Manish Arora enrich the international community with the traditions of their respective countries, Russia, Turkey, Brazil, China and India. Fashion's barriers are falling down, folklores are fading leaving room for a melting pot and the resulting homogenisation is not a factor for poverty but for harmony. Growing globalisation is upsetting the functioning of our industries. In a world with no borders, innovation takes over from marketing and brands are a major factor for differentiation. In parallel, national legislation regarding the protection of brands and items is starting to gel, whereas before it was splintered. In Europe, Paris and Milan speak with one voice. The new technologies, far from benefiting the bigger companies, are giving emerging brands a chance and internet applications, of great importance in fashion, are promising unprecedented powers. A design printed in Paris can be woven immediately in Sao Paolo, a pattern cut in London or Milan can be sent to Beijing by the internet. The fashion sector, ignored by high-flying graduates due to its archaic nature, has, in the past few years changed to the extent that it has become a management model for other industries.

lisation en matière de mode. Dans la phase d'internationalisation qui s'était mise en place dans les années 70, les collections françaises conservaient leur prépondérance mais Londres, Milan, Tokyo et New York faisaient entendre leur différence. Le 20 novembre 1978 à Tokyo, un événement significatif, The Best Six, regroupait à l'invitation d'Hanae Mori, Issey Miyake de Tokyo, Stephen Burrows de New York, Thierry Mugler de Paris, Gianni Versace de Milan et Jean Muir de Londres. Mais cet élargissement dans un univers cloisonné n'affectait en rien les sociétés dans leurs modes de fonctionnement.

La mondialisation telle qu'elle s'installe au XXI^e siècle est une mutation autrement profonde et soudaine. Avec le Japon, nous avons bénéficié d'un demi siècle d'ajustements par paliers successifs et ceci dans un monde protectionniste. Les pays auxquels nous sommes aujourd'hui confrontés dans un monde désenclavé ont d'autres traditions, d'autres comportements commerciaux, d'autres cycles de formation et d'autres législations que les nôtres. Les pratiques changent drastiquement. Le procédé des licences territoriales qui a fait dans le passé la fortune de maisons comme Dior, Cardin ou Yves Saint Laurent n'a plus cours. Aujourd'hui, les marques les plus prestigieuses exportent vers la Chine et vers l'Inde un produit « made in France ». Le directeur logistique remplace au sein des entreprises le directeur des licences et le directeur de l'exportation dans un monde sans frontières n'a plus tout à fait la même fonction.

Comment les marques de mode peuvent-elles survivre à l'empreinte insigne de leur créateur ?

A l'inverse des marques de luxe qui se valorisent avec le temps (Revillon, créé en 1723, Hermès en 1837, Vuitton en 1854), les marques de mode vieillissent. Une fille ne s'habille pas chez les fournisseurs de sa mère et il est naturel que chaque génération identifie ses propres marques. Une griffe portant l'âge de son créateur ne peut

Does globalisation have a decisive influence on the strategies of fashion businesses today?

One product for the entire world, but an authentic one! That is how we could sum up globalisation in terms of fashion. In the internationalisation phase that began in the seventies, the Paris collections were the main event but London, Milan, Tokyo and New York made themselves heard nonetheless. On November 20th 1978 there was a significant event in Tokyo, The Best Six came together invited by Hanae Mori, Issey Miyake from Tokyo, Stephen Burrows from New York, Thierry Mugler from Paris, Gianni Versace from Milan and Jean Muir from London. But this enlargement in a closed off universe had no effect on businesses and their way of working.

Globalisation as it exists in the 21st century is a much more profound and sudden change. With Japan, we had half a century of adjustment by successive stages in a protectionist world. The countries we are dealing with today in a world without borders have other traditions, other business practices, other types of training and other legislation. Practices are changing drastically. The process of licensing for territories that made a fortune for houses like Dior, Cardin or Yves Saint Laurent in the past, no longer exists. Today, the most prestigious brands export products labelled "Made in France" to China and India. The logistics manager has replaced the licensing director within companies and the export manager no longer has the same job in a world without frontiers.

How can brands survive the imprint of their creator?

Unlike luxury brands that gain value with time (Revillon, established in 1723, Hermès in 1837, Vuitton in 1854), fashion brands age badly. A young girl does not wear the same brands as her mother and it is natural for each generation

que difficilement attirer la génération qui lui succède ; dès leur origine, les secondes lignes Miss Dior, Miss V., Yves Saint Laurent Variation, Thierry Mugler Activ, Gaultier Junior, quelles qu'aient été les ambitions de leurs fondateurs, n'ont jamais pu séduire les filles de leurs clientes. Pour les mêmes raisons, les griffes de Dior, Givenchy et Balmain, tous trois ensemble modélistes chez Lucien Lelong, n'ont pas eu la même destinée. Christian Dior est mort jeune alors que sa maison n'avait pas dix ans d'existence, et son successeur Yves Saint Laurent âgé de 20 ans a permis à Dior de résister au temps et de se désincarner pendant que Balmain et Givenchy prenaient de l'âge et que leurs griffes peinaient. Une succession de créateurs « mortels » constitue dans la durée une marque intemporelle. Chloé, Dior et Chanel provenant de la mode se sont muées en marques de luxe en prenant, comme au temps de Poiret, le contrôle de leur production et de la gestion de leurs points de vente. Placé à l'autre extrémité de l'échiquier de la mode, Kenzo qui n'a jamais souhaité se rallier à la haute couture a créé un concept produit-image-architecture qui lui a permis de dépersonnaliser progressivement sa griffe jusqu'à s'en détacher tout en la transformant avec succès en « marque concept » intemporelle que développent successivement après lui, Gilles Rosier et Antonio Marras, dans le cadre du groupe LVMH.

A son tour, au sein du groupe PPR, Tom Ford entreprend en l'an 2000 une démarche semblable pour le compte d'Yves Saint Laurent, reproduisant le scénario qu'Yves Saint Laurent lui-même avait réalisé chez Dior en 1958. A partir de 2004, Stefano Pilati, sous le contrôle de Valérie Hermann, sa présidente, s'écarte progressivement du répertoire d'Yves Saint Laurent – sans pour autant dérouter les adeptes de la marque.

Unique dans sa démarche, Martin Margiela développe sa marque dans le plus complet anonymat pour que le produit seul en permette l'identification. Il refuse d'être interviewé et

to identify with its own brands. A label that is the age of its creator will have problems attracting the next generation; from the start, the second lines from designers such as Miss Dior, Miss V., Yves Saint Laurent Variation, Thierry Mugler Activ, Gaultier Junior, regardless of the ambitions of their founders, never managed to attract the daughters of their clients. For the same reason, the labels Dior, Givenchy and Balmain, all worked at Lucien Lelong, did not suffer the same fate. Christian Dior died when his label was not even ten years old, and his 20 year old successor, Yves Saint Laurent, enabled Dior to resist time by detaching itself from Dior himself while Balmain and Givenchy grew old and their labels suffered. A succession of “mortal” designers constitutes a timeless brand. Chloé, Dior and Chanel came from fashion and transformed into luxury brands by taking control of their production and the management of their points of sale, just like in Poiret's time. On the other end of the fashion chessboard, Kenzo, who never wished to become a couture brand, created a product-image-architecture concept that enabled him to progressively depersonalise his label while at the same time successfully transforming it into a timeless “concept brand” which was developed after he left by Gilles Rosier and then Antonio Marras, as part of the LVMH group.

In the year 2000, Tom Ford undertook a similar approach for Yves Saint Laurent within the PPR group, reproducing the scenario that Yves Saint Laurent had himself managed at Dior in 1958. From 2004 on, Stefano Pilati, managed by the President Valérie Hermann, moved progressively away from Yves Saint Laurent's repertoire –without alienating the brand's base.

Martin Margiela has a unique approach; he develops his brand anonymously so that the product alone is identifiable. He refuses to be interviewed or photographed; in doing so, he gives up the chance to be praised but also avoids all of the inconveniences of fame. In the “family photo” that represented the biggest

photographié ; ce faisant, il renonce aux acclamations et évite toutes les déconvenues qui accompagnent la notoriété. Sur la « photo de famille » de Jean-Marie Périer qui représente les grands créateurs de mode de l'an 2000, il « occupe » la chaise vide du 1^{er} rang. On dit qu'il est beau et intelligent. Dans un tel contexte, les chroniques de mode ne peuvent porter que sur la collection et elles ignorent le créateur. La succession de Martin sera certainement aussi discrète que son passage sur les podiums.

La situation de Thierry Mugler est très différente. Il est, au même titre que Paul Poiret, le prototype du créateur-star : la curiosité suscitée par sa présence est d'autant plus intense qu'il a toujours été avare de ses apparitions. Son premier défilé à New York en 1981 a nécessité l'intervention de la police à cheval... Cette effervescence s'est intensifiée au cours des années et chaque inauguration, chaque événement médiatique (par exemple, le lancement d'un parfum) a toujours provoqué des mouvements de foule ; c'était la rançon du succès. Un jour de 2006, « retiré des affaires », il me demande de l'aider à rentrer dans l'anonymat en rédigeant une lettre à l'attention de l'administration française : « Ayant choisi d'interrompre son activité après trente ans de réussite et de vivre suivant un rythme différent, son nom ne cesse pas pour autant de gagner en notoriété et il serait juste, n'étant plus impliqué dans la même profession, qu'il n'en soit pas incommodé et qu'il soit autorisé à modifier son prénom ».

Issey Miyake, de son côté, pour maintenir sa marque dans le flux de la mode et en prolonger la phase de croissance, utilise une pratique peu conforme aux usages occidentaux : il finance tout au long de sa carrière les marques de ses assistants successifs et, alors que sa propre marque est illustrée par son dernier assistant, il se consacre à une ligne futuriste A-POC qui lui permet d'exprimer son talent.

Masama Yamamoto, couturière, a transmis à son fils Yohji sa passion de la Couture que lui-même a communiquée à sa fille Limi. Chez Yohji

names in fashion by Jean-Marie Périer in 2000, he "occupied" an empty chair in the first row. He is said to be intelligent and good looking. In this context, the fashion magazines can only write about the collection and not the designer. Martin's successor will surely be as discreet as his time on the podiums.

Thierry Mugler's situation was very different. He was, like Paul Poiret, the prototype of the star designer: the curiosity about his presence at any event was all the more intense as his appearances were scarce. His first show in New York, in 1981, ended up with the mounted police being called... This buzz intensified over the years and each inauguration, each media event (for example perfume launches) always brought out the crowds; it was the price to pay for success. One day in 2006, when he had "retired from business", he asked me to help him become anonymous by writing a letter to the French administration: "Having chosen to put an end to his activities after thirty years of success and to live at a different pace, his name is still famous and it would be fair, as he is no longer involved in the same profession, that he should not be bothered by this, and that he should be authorised to change his first name".

Issey Miyake, on the other hand, in order to maintain his brand in fashion and prolong its growth phase, has a practice that is unusual in the west: throughout his career he has financed his assistants' brands and, while his own brand is designed by his latest assistant, he dedicated himself to a futuristic line A-POC that enabled him to express his own talent.

Masama Yamamoto, a dressmaker, passed on her love of sewing to her son Yohji that he, in turn, passed on to his daughter Limi. For Yohji Yamamoto, the long life of the company is a constant worry; this is always the case when the designer is an artist. Didn't Balenciaga decide to close his house rather than pass it on?

Yamamoto, la pérennité de l'entreprise est une préoccupation constante ; c'est souvent le cas lorsque le couturier est un artiste. Balenciaga n'a-t-il pas décidé de fermer sa maison plutôt que de la transmettre ?

Marques de mode et marques de luxe sont-elles incompatibles ?

Nous assistons depuis quelques années à un double mouvement inédit : pendant que des marques de mode de notoriété internationale (Dior, Givenchy, Lacroix, Yves Saint Laurent) retrouvent une nouvelle intensité en renonçant à leur politique de licences, les plus prestigieuses marques de luxe par nature désincarnées donc intemporelles (Vuitton, Hermès, Prada, Gucci...) s'ouvrent à un nouveau territoire, la mode, dans laquelle la plupart ne s'étaient jusque là aventurées qu'avec prudence. Ce faisant, elles envahissent le terrain que les marques de mode surexploitées leur ont peu à peu abandonné. Pour assurer leur succès, elles disposent d'un réseau de boutiques établies et rentables qui leur procurent des budgets image et publicité tels que nos métiers à ce niveau de gamme n'en ont jamais connus. Mais surtout elles ont à leur disposition des moyens financiers qui leur permettent d'acquérir ou de prendre à terme le contrôle de marques internationales concurrentes de toutes natures et de toutes nationalités. Ces acquisitions leur donnent un potentiel de croissance externe qui leur sera nécessaire lorsque leurs propres marques perdront de leur pouvoir d'attraction.

La mode cependant reste marginale dans leur exploitation et c'est mieux ainsi ; la mode se démode et le luxe est « ce qui reste » parfois quand la mode passe. Ce phénomène nouveau mais transitoire qui aura marqué la dernière décennie du XX^e siècle ne change cependant rien à l'équation selon laquelle les marques se déclinent du principal vers l'accessoire et non l'inverse. Boucheron ou Charles Jourdan n'ont toujours pas vocation à devenir des marques de

Are fashion brands and luxury brands incompatible?

Over the past few years we have seen an unprecedented dual movement: while the internationally renowned fashion brands (Dior, Givenchy, Lacroix, Yves Saint Laurent) have recovered their intensity by abolishing their licensing policy, the more prestigious luxury brands, that are disincarnated and as such timeless (Vuitton, Hermès, Prada, Gucci...) are opening up to fashion, a new territory for them, in which most had previously only ventured tentatively. In doing so they are invading the territory that the over-exposed fashion brands have left them little by little. To ensure their success, they have a network of established and profitable boutiques at their disposal that provide advertising and image resources that the profession has never had before at this level. But, most of all they have the financial means at their disposal that enables them to either buy out or take control of the international competition of all types and nationalities. These acquisitions give them an external growth potential that will be necessary when their own brands lose their power of attraction.

However, fashion remains a sideline for them and this is a good thing; fashion goes out of fashion and luxury is "what remains" sometimes when a fashion has passed. The new but transitory phenomenon that marked the last decade of the 20th century does not alter the equation that says brands go from the principal to accessories and not the other way round. Boucheron or Charles Jourdan have no intention of becoming fashion brands where Yves Saint Laurent or Chloé are immediately legitimate in jewellery or leather goods. In this area, indeed, the product of reference, that which gave birth to the brand, remains a major element of its genetic code. A house does not have the same destiny if its original speciality is horse harnesses, luggage, fur or fashion. Unlike luxury brands that diversify over time, fashion

mode alors qu'Yves Saint Laurent ou Chloé sont immédiatement légitimes dans le secteur de la bijouterie ou de la maroquinerie. Dans ce domaine en effet, le produit de référence, celui qui a donné naissance à la marque, reste un élément majeur de son code génétique. Une maison n'a pas la même destinée suivant que sa spécialité originelle est le harnais de cheval, le bagage, la fourrure ou la mode. Au contraire des marques de luxe, qui se diversifient dans la durée, les marques de mode sont de facto transversales. Leur espérance de vie est plus courte mais leur territoire exploitable est très ouvert.

La formation est-elle un atout majeur à l'aune des enjeux de la globalisation ?

Lorsque la mode était strictement française, les écoles parisiennes étaient incontournables. Tokyo, New York, Londres, Anvers, *devenus* des centres de mode ont naturellement leurs propres écoles, certaines excellentes. Dans cette nouvelle perspective internationale, le projet de Cité de la mode et du design a pris corps dès 1998 grâce à la ténacité de Pascal Morand, alors directeur général de l'IFM. Il n'aura fallu que vingt ans depuis la création de l'IFM en 1986 pour qu'aboutisse un projet parfaitement adapté au monde contemporain. En effet, casser les barrières entre gestionnaires et créatifs de toutes nationalités, les rassembler sous un même toit, représente un accomplissement de haute volée. Les adhérents de la Fédération de la Couture qui associe dans une même structure des marques de notoriété internationale, qu'elles soient établies ou émergentes, industrielles ou artisanales, y recrutent avec confiance leurs cadres supérieurs.

La formation est donc un enjeu décisif ; le rapprochement avec la Chine en est une illustration. Fang Min, styliste réputée, est en 1987 la première étudiante chinoise à obtenir le diplôme de l'IFM. Retournée en Chine, elle devient en 1991 la vice-directrice de l'Institut du Textile de Xian alors que j'occupe les fonctions

brands are transversal by nature. Their life expectancy is short but the territory they can potentially cover is very broad.

Is training a major advantage faced with globalisation?

When fashion was strictly French, Parisian schools were the only option. Tokyo, New York, London and Antwerp, having *become* fashion centres, naturally now have their own schools, some of which are excellent. With this new international perspective, the plans for the Cité de la mode et du design began in 1998 thanks to the tenacity of Pascal Morand, the then director of the IFM. It only took twenty years from the establishment of the IFM to end up with a project that is perfectly adapted to the contemporary world. In fact, breaking down the barriers between managers and designers of all nationalities, bringing them together under the same roof represents no mean accomplishment. The members of the Fédération de la Couture that includes both established and emerging internationally renowned brands recruit their executives from the IFM with great confidence.

So training is a decisive issue; creating links with China is a good example. Fang Min, a well known designer, was the first Chinese student to graduate from the IFM in 1987. When she went back to China she became the deputy director of the Xian Textile Institute while I was head of studies at the IFM. She invited me to Xian for a week to give classes. At the end of my stay, I met Mr. Du in Beijing, the then minister for textiles. Following on from this Christine Zhao, a 1999 graduate of the IFM became the brilliant ambassador for French fashion in China. In March 2006, the Institut Français de la Mode set up a partnership with the Tsinghua University in Beijing. The number of exchanges and encounters are growing.

The last show in Shanghai of European young designers was the 2006 equivalent of the one

de directeur des études à l'IFM. Elle m'invite pendant une semaine à Xian afin que j'y donne une série de cours. C'est au terme de ce premier séjour que je rencontre à Pékin monsieur Du, alors ministre du textile. Par la suite, Christine Zhao, promotion IFM 1999, deviendra la brillante ambassadrice de la mode française en Chine. En mars 2006, l'Institut Français de la Mode devient partenaire de l'université de Tsinghua à Pékin. Les échanges et rencontres se multiplient.

Le dernier défilé à Shanghai de jeunes créateurs européens est la réédition en 2006 de celui que Melka Treanton organisait trente ans plus tôt à Tokyo pour de jeunes créateurs français. Il n'existe plus de mode française ou italienne ; il n'y aura pas de mode chinoise ou indienne. L'interprétation du costume occidental que nous renvoient le Japon, et bientôt la Chine et l'Inde, coexiste avec la résurgence de riches patrimoines culturels enfouis, tels que ceux de Flandre, de Turquie, de Serbie, etc. Au reste, la liste des lauréats du Festival international de mode d'Hyères comprend une petite minorité de Français, Anglais et Italiens. C'est aussi bien dans la logique des nombres que la loi de la mode. Nos vieux pays ont déjà beaucoup dit. La création, c'est l'inexploré. La mode ne peut plus être l'expression du pouvoir.

Cet entretien a été élaboré à partir de l'ouvrage de Didier Grumbach, *Histoires de la mode* (Paris, Regard, 2008).

organised by Melka Treanton thirty years earlier for young French designers. There is no such thing anymore as French fashion or Italian fashion; there will never be a Chinese or Indian fashion. The interpretation of western clothes that we get from Japan, and soon from China and India, coexists with the resurgence of previously hidden rich cultural heritage such as that of Flanders, Turkey, Serbia, etc. For the rest, the list of prize winners at the Festival international de mode d'Hyères included a small number of French, English and Italian designers. This follows numbers as well as a rule of fashion. Our old countries have already said so much. Creation is the unexplored. Fashion can no longer be the expression of power.

This interview was put together from the book by Didier Grumbach, *Histoires de la mode* (Paris, Regard, 2008).