

LA HAUTE COUTURE AUJOURD'HUI : COMMENT CONCILIER LE LUXE ET LA MODE ?

La maturité de nombreux secteurs industriels a remis en cause leur *business model*. Les maisons de haute couture, contrairement aux apparences, ne se réduisent pas à l'exubérance de leurs grands couturiers : elles ont dû faire évoluer l'approche purement artisanale de leur activité pour pouvoir s'adapter aux changements de leur clientèle historique et ce, grâce au co-développement de deux différenciations « produits » : celle du luxe et celle de la mode.

Cette transition a profondément impacté l'organisation de ces sociétés : les maisons de haute couture ont trouvé des solutions originales leur permettant de dépasser l'opposition entre mode et luxe et de figurer, aujourd'hui encore, parmi les entreprises les plus rentables. Ainsi, derrière le strass et les paillettes, on découvre un monde atypique dans sa structure et son organisation, qui pourrait bien fasciner au moins autant par la finesse des stratégies qu'il met en œuvre que par ses créations elles-mêmes...

Par **Marine AGOGUÉ*** et **Guillaume NAINVILLE***

La mode et le luxe sont deux secteurs qui, au premier abord, semblent voisins : en effet, la haute couture incarne le *summum* de la mode par sa grande créativité, l'importance de ses défilés ou, encore, son rayonnement international. D'autre part, la haute couture est depuis de nombreuses années le cœur de métier de la plupart des maisons de luxe, comme *Chanel*, *Dior* ou *Lanvin*.

Pourtant, à l'analyse, les activités de luxe et de mode se révèlent profondément différentes en matière d'identité produits, de clientèle, de stratégies commerciales, de *business models*, ou encore d'organisation de la production et de la distribution des produits. La mode et le luxe renvoient donc à deux stratégies « produits » très différentes et, par conséquent, à des orga-

nisations également distinctes. Cependant, si la plupart des marques se positionnent majoritairement sur l'un ou l'autre de ces secteurs, certaines maisons cherchent, au contraire, à maintenir un équilibre plus fin entre une logique de création fortement associée au renouvellement des tendances de la mode et le maintien d'une tradition, de codes et d'une histoire caractéristiques du luxe.

On prend alors conscience d'un paradoxe : d'un côté, une entreprise orientée « mode » doit se doter d'une organisation agile et très réactive, alors qu'une maison orientée « luxe » se doit de capitaliser sur ses succès

* École Polytechnique – Master PIC.

passés. La question se pose donc de savoir comment associer ces deux stratégies « produits ». Manier à la fois des produits de luxe (très classiques et permanents) et des nouveautés à la pointe de la mode se révèle, en effet, une tâche délicate pour toute entreprise. Il semble nécessaire de se positionner entre le luxe et la mode, si l'on veut concilier des caractéristiques très différentes sur le plan de la création, de la chaîne logistique, de la gestion de l'image et, enfin, du processus de vente.

Cet article fait suite à un travail de recherche-intervention (HATCHUEL et MOLET, 1986) réalisé chez *Christian Dior Couture* – marque emblématique de cette stratégie associant le luxe et la mode – dans le cadre

du master PIC (*Projet, Innovation, Conception*) de l'École Polytechnique. Nous allons dans un premier temps établir ce qui différencie le luxe et la mode en termes de caractéristiques produit. Nous verrons ensuite en quoi cette différenciation des produits classiques et des nouveautés peut impacter l'organisation des entreprises qui les commercialisent. Enfin, nous nous interrogerons sur le *business model* qu'une entreprise doit adopter, dès lors qu'elle choisit de concilier les composantes contradictoires du luxe et de la mode.

DES EXPRESSIONS DIFFÉRENTES DES CARACTÉRISTIQUES DE LA MODE ET DU LUXE SELON LES PRODUITS

Luxe et mode jouent sur deux types de différenciation

Un amalgame savamment entretenu par les marques est souvent fait en ce qui concerne le luxe et la mode : il consiste à laisser croire que tout produit de luxe est également un produit de mode, et réciproquement. Pourtant, à bien y regarder, parler de produits de « mode » ou de « luxe » suppose qu'il puisse exister plusieurs versions d'un même article : un produit basique – ni « luxe », ni « mode » –, un produit de



« La mode se démode, le style - jamais... »
Coco Chanel (1883-1971), en 1936 à Paris.

mode, un produit de luxe, voire un produit intégrant à la fois des caractéristiques du luxe et de la mode. Cette double différenciation d'un même produit pose le problème de savoir comment interagissent ces différentes dimensions.

Les critères qui définissent le luxe se rapportent, pour l'essentiel, à deux aspects (NUENO, QUELCH, 1998) : d'une part, une faible valeur de la fonctionnalité du produit relativement à son prix (par exemple, un vêtement de luxe reste un simple vêtement, même si son prix est très élevé) et, d'autre part, une forte valeur de l'image du produit relativement à son prix (un vêtement d'une marque de luxe est mieux reconnu, socialement,

qu'un vêtement « lambda »). Le premier aspect insiste sur une qualité intrinsèque du produit (son prix élevé, sa grande qualité, sa créativité, sa technologie...), alors que le second met l'accent sur la valeur ajoutée inhérente à la marque (le prestige que la marque confère au produit). Cette différenciation par le luxe est l'archétype de ce que la théorie économique néo-classique appelle la *différenciation verticale* (GABSZEWICZ, 2006), qui fait qu'entre deux produits (*l'un, basique, et l'autre, de luxe*) au même prix, tous les consommateurs se reporteront sur la version luxueuse. En effet, le luxe est une des solutions développées afin de recréer une stratification sociale abolie par la démocratie (WEBER, 1964), pour ceux qui désirent marquer leur statut.

À l'inverse, la mode est une autre sorte de différenciation produit. En effet, entre deux produits de mode, A et B, identiques en termes de prix et d'usage (*par exemple, des pantalons*), les clients se répartissent en deux populations : ceux qui achèteront l'article A et ceux qui achèteront l'article B, sans qu'ils se reportent tous sur la même version, comme ce serait le cas pour une différenciation par le luxe. On parle alors de *différenciation horizontale* (GABSZEWICZ, 2006). Ce phénomène s'explique par le fait que la mode répond à un autre besoin des consommateurs : il ne s'agit plus d'afficher son statut dans la société, mais bien, dans un contexte de

mondialisation des cultures et d'uniformisation de nos sociétés, de montrer sa singularité ou son appartenance à un groupe (SIMMEL, 1999), et de redonner un rythme au temps, en matérialisant les saisons ou les années (BAUDRILLARD, 1976). Ainsi, la mode apparaît comme une technique de différenciation éphémère qui touche tous les produits – *de la grande consommation à la distribution sélective des magasins de luxe* – en s'inscrivant dans un schéma d'imitation – le vêtement en tant que signe d'appartenance – et/ou de distinction : « *le style ou l'allure sont des façons de se représenter par rapport aux autres et donc, de construire son identité* » (CARREIRA, 2008).

Les produits de luxe et les articles de mode n'ont pas les mêmes caractéristiques

On peut identifier plusieurs variables discriminantes qui permettent de distinguer un produit luxueux d'un produit de mode : la qualité des matériaux, la technicité de la confection, la technologie nouvelle employée, la durée de vie, le rapport qualité/prix, la diversité de l'offre, l'originalité du produit par rapport à la concurrence et la volatilité de la demande (liée aux effets de mode). L'influence de ces critères dans la décision d'achat du consommateur est variable.

Ainsi, par exemple, les *produits de luxe* se caractérisent par la très grande qualité des matériaux utilisés (voire leur rareté), par la technicité de la confection (*souvent présentée comme artisanale*) ou par la recherche d'une technologie innovante (voire exclusivement exploitée par une marque). Ces produits ont souvent une très longue durée de vie – *comme, par exemple, le sac Keepall, créé par Louis Vuitton dans les années 1930* –, ils ne sont pas forcément très originaux et vis-à-vis d'eux, les clients font souvent preuve d'une certaine constance dans leurs attentes. Parmi les marques emblématiques qui commercialisent des produits classiques, on peut notamment citer *Hermès* et son sac *Kelly*, *Chanel* et sa « *petite robe noire* » ou encore *Rolex*, avec sa montre *Oyster*.

Au contraire, les produits de mode se singularisent par la brièveté de leur durée de vie – *un produit du prêt-à-porter ne reste pas plus de 4 à 8 semaines dans une boutique Zara* (CORREA, 2007) –, par la très grande diversité de l'offre ou des versions disponibles (CHRISTOPHER, LOWSON, PECK, 2004) et, enfin, par la très grande variabilité de la demande liée à la tendance du moment. Les trois plus grandes marques de renommée mondiale qui commercialisent ce genre de produit sont la firme suédoise *Hennes&Mauritz (H&M)*, l'Espagnol *Zara* et le géant américain *Gap*. Ces enseignes doivent faire face à de nouveaux entrants, généralement très agressifs en termes d'innovation et de politique tarifaire, comme par exemple le Japonais *Uniqlo (Fast Retailing)*.

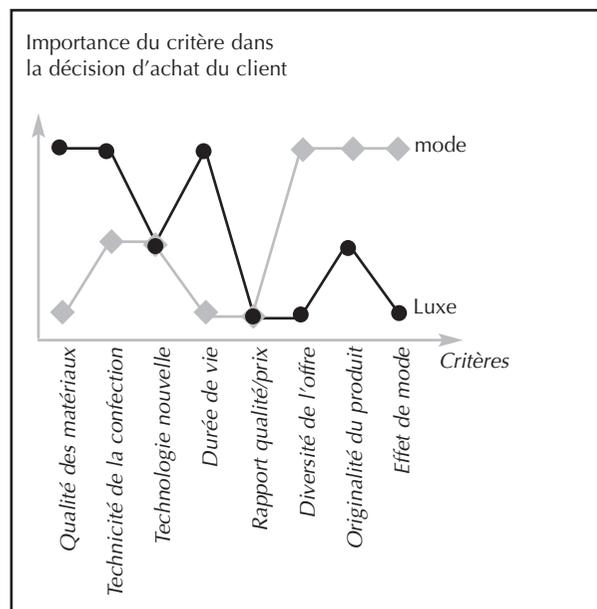


Figure 1 : Différenciation du produit entre luxe et mode

Pourtant, les caractéristiques du luxe et de la mode que nous présentons ici ne sont pas forcément antagonistes, en ceci qu'un même produit peut très bien être, à la fois, *luxueux* et *à la mode*. En effet, le fait d'être réalisé dans des matériaux de qualité et d'utiliser des techniques de confection irréprochables (entre autres) n'empêche pas qu'un objet puisse être aussi très original, en rupture avec son temps, ou même déclinable en de nombreuses versions. On rencontre ce cas, notamment, dans le domaine de la haute couture, à l'image des grandes griffes, comme *Christian Dior Couture*, *Lanvin* ou *Givenchy* pour ne citer qu'elles. L'univers de la haute couture s'articule autour des défilés, qui expriment toute la créativité, l'énergie et le dynamisme d'une personnalité – Karl Lagerfeld pour *Chanel*, John Galliano pour *Dior* –, et dont les retombées affectent toutes les catégories de produits. Pourtant, les maisons fondées sur ce corps de métier, certes prestigieux, ne sont plus rentables, du fait que les ventes ne sont pas suffisantes pour assurer à elles seules le développement économique d'une société : à la fin des années 1990, parmi les grandes maisons de couture française, seules *Chanel* et *Yves Saint Laurent* équilibraient leurs comptes et, depuis le retrait d'Yves Saint Laurent de sa maison, en 2002, *Chanel* est probablement la seule à encore y parvenir en 2008 (BASTIEN, KAPFERER, 2008). Les maisons de haute couture ont donc développé de nouveaux *business models*, en s'adaptant à l'évolution de leur clientèle, tout en conservant une activité de couture envisagée comme un laboratoire de recherche, avec tous les avantages (innovations, création, ouverture de nouveaux segments produits...) et les inconvénients (dépendance d'argent, de temps, de moyens, rentabilité à long terme...) qui s'attachent à la recherche et développement : « *La Haute Couture est le laboratoire de recherche de la maison, dans lequel travaillent une cen-*



© Stéphane Cardinale/S/GMA-CORBIS

MARINE AGOQUÉ ET GUILLAUME NAINVILLE

« L'univers de la haute couture s'articule autour des défilés, qui expriment toute la créativité, l'énergie et le dynamisme d'une personnalité, et dont les retombées affectent toutes les catégories de produits ». *Fin d'un défilé de mode de la maison Christian Dior, 22 janvier 2001.*

taine de couturières. C'est notre direction R&D, dont les retombées rejaillissent non seulement sur les produits, mais aussi sur l'image de Dior. » (TOLEDANO S., 2006).

Traduction de la dualité luxe-mode en termes d'offre produit

Les notions de luxe et de mode renvoient à des caractéristiques produit différentes. Il apparaît ainsi deux typologies produit : les *classiques*, issus du monde du luxe et les *nouveautés* du secteur de la mode. Les articles dits classiques ne se contentent pas de répondre à des codes classiques ; de la même manière, les nouveautés ne se cantonnent pas à « être des produits nouveaux ». Ces deux types de produits se distinguent selon au moins six critères : *leur rapport au temps, leur durée de vie, les succès auxquels ils sont associés, la gestion commerciale qui en est faite, la largeur de l'offre disponible et, enfin, le type de créativité dont ils procèdent* (voir le tableau 1 de la page suivante).

Un produit *classique* est ainsi un produit qui a déjà une histoire, dont la production ne s'est jamais arrêtée depuis son lancement et qui, par la reprise de codes intemporels propres à sa marque, permet d'être toujours convoité par une clientèle devenue fidèle. Par opposition, une nouveauté est un article qui n'avait jamais été édité par la maison, dont la production va

se limiter à une ou deux saisons et qui va probablement être en phase avec la tendance du moment – *une couleur, une forme, une matière* –, mais qui ne répondra plus forcément aux critères esthétiques de la saison qui suit.

Cette définition soulève de nombreux problèmes : le premier résulte du fait qu'un produit ne peut pas naître en étant intrinsèquement classique, mais qu'il doit le devenir, puisqu'il lui faut se construire une renommée. Autrement dit, construire un produit classique revient à développer conjointement un produit iconique et une clientèle qui lui restera fidèle. Ensuite, contrairement à ce que suggèrent leurs noms, il ne suffit pas d'être nouveau pour être catégorisé comme nouveauté : en effet, une nouveauté se singularise surtout par le fait qu'elle est un produit éphémère, qui peut certes constituer la nouveauté de la saison, mais qui sera remplacé par la prochaine nouveauté. Cette remarque nous permet alors de distinguer les nouveautés des nouvelles versions de classiques, qui correspondent au lancement d'un classique dans une nouvelle déclinaison de couleurs, de coupes, de matières...

La nécessité, pour les maisons de couture, de jouer à la fois sur deux différenciations produit

Les notions de luxe et de mode se traduisent par deux stratégies bien distinctes l'une de l'autre, et donnent

	Les classiques	Les nouveautés
Rapport au temps	Les classiques sont ancrés dans une histoire, souvent centrée sur une personnalité, un événement, une culture : le sac <i>Kelly</i> d'Hermès est associé à la princesse Grace Kelly, tout comme le sac <i>Lady Dior</i> à la princesse Diana.	Les nouveautés sont des produits en adéquation avec une tendance et les goûts d'une époque. Les stars du moment assurent souvent leur promotion.
Durée de vie	Les produits classiques ont une durée de vie très longue et ne sont jamais retirés de la vente.	Les nouveautés ont une durée de vie très courte, car ils n'ont pas pour vocation première de durer : ils correspondent à une période – à l'été ou l'hiver de telle ou telle année par exemple.
Succès	Les classiques sont obligatoirement des succès et leur longévité est une preuve de ce succès. Les classiques sont indissociables de la réussite d'une marque et entretiennent avec elle un rapport presque métonymique comme pour le parfum N°5 de Chanel.	Le succès d'une nouveauté n'est jamais assuré et dépend largement de la tendance, du contexte et aussi du mode de promotion du produit.
Gestion commerciale	Un classique n'est jamais soldé ou du moins ne devrait jamais l'être, pour ne pas altérer l'image qu'il incarne pour la marque.	Les nouveautés sont souvent soldées en fin de saison ce qui correspond à leur fin de vie commerciale, et ce sans altérer l'image de la marque. Les stocks peuvent également être écoulés par des magasins d'usine ou en ventes internes.
Largeur de l'offre	Les classiques sont déclinés dans deux types de gamme en boutique : la gamme achetée par les clients avec des couleurs neutres (noir, marron, beige, blanc pour la maroquinerie), des tailles courantes (ni trop grand, ni trop petit au regard des caractéristiques de la clientèle) et des formes simples (carré, en trapèze...) ; et une gamme plus originale qui sert essentiellement à une stratégie visuelle visant à égayer les vitrines et provoquer l'acte d'achat du client.	L'offre des nouveautés est beaucoup plus large que celle des classiques : des couleurs peu utilisées sont proposées (comme le rose, violet, vert, fuchsia...), ainsi qu'une grande gamme de tailles. Cette largeur de l'offre répond au besoin du client de mode de s'approprier l'objet.
Type de créativité	Les classiques se renouvellent par petites touches, ils restent <i>mutatis mutandis</i> fidèles aux codes qu'ils ont eux-mêmes contribué à créer, mais ils vont intégrer, par exemple, une innovation incrémentale, souvent subtile pour le profane, comme une nouvelle couleur, une nouvelle taille ou matière, mais qui ne fait jamais perdre de vue la nature du produit.	Les nouveautés sont créées par innovation radicale en matière de forme, de couleur, de matériaux ou de technologie. Comme leur cycle de vie est très court, elles ne sont pas, en général, déclinées en différentes versions.

Tableau 1

naissance à des produits qui diffèrent non seulement par leurs caractéristiques, mais également par leur rentabilité. La question posée aux entreprises du secteur est, dès lors, de se positionner sur une stratégie de produits classiques luxueux, sur une stratégie de produits de mode, à savoir les nouveautés, ou encore sur un mélange des deux.

Les maisons de haute couture, traditionnellement positionnées sur le luxe, ont compris depuis bien longtemps que le fait de capitaliser sur leurs succès passés et d'adopter une politique de produits uniquement classiques risquerait de laisser leur clientèle, en ne renouvelant leur offre qu'à la marge. Proposer une

offre de nouveautés au sein des collections leur permet, au contraire, de dynamiser leur marque et d'augmenter la fréquence d'achats de la clientèle, car, par définition, ce qui est à la mode se démode. Ainsi, un sac acheté au cours de la saison passée sera remplacé par une nouveauté collant mieux à l'« air du temps ».

Une marque qui ne se développe que par le lancement de produits de mode d'une durée de vie forcément limitée finance la création d'un nouveau produit à partir de ses succès précédents ; alors qu'une autre marque, se développant à partir d'un produit de luxe déjà en vente, utilise les bénéfices dégagés pour main-

tenir ce produit à son niveau, ce qui est beaucoup moins consommateur de temps et d'argent. En effet, le lancement d'un nouveau produit coûte très cher : il faut d'abord rentabiliser la recherche qui a précédé la commercialisation, la formation des vendeurs sur le nouveau produit en question, il faut également consacrer une grande part du budget à la promotion du nouveau produit pour que les clients en découvrent les attributs, puis se l'approprient... À l'opposé, la gestion d'un article déjà exploité coûte beaucoup moins cher : il « suffit » – *et cette tâche est déjà en soi difficile* – de savoir « redonner un coup de jeune » au produit.

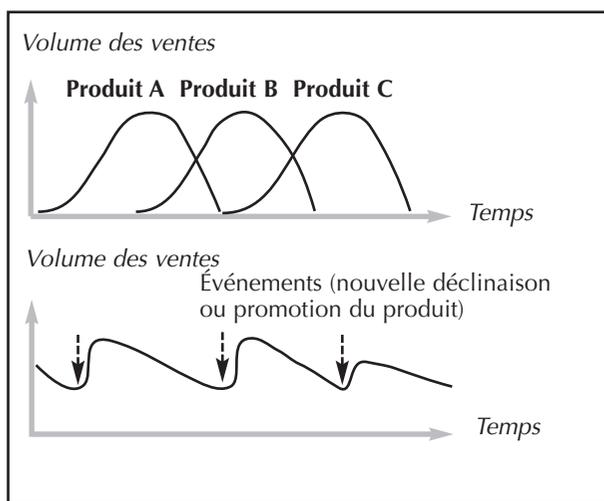


Figure 2 : Deux gestions différentes des lancements produits.

Toute la question est alors de comprendre comment se développe une maison qui joue sur les deux tableaux, à savoir proposer, dans le même temps, une offre de produits orientée luxe, et une offre orientée mode.

On peut faire le parallèle entre la gestion de l'offre produit d'une maison de haute couture et la manière dont les grandes sociétés industrielles gèrent leurs domaines d'activités stratégiques. On construit ainsi une matrice analogue à celle du BCG (FENNETEAU, 1998), dans laquelle, en abscisse, on porte la part relative du chiffre d'affaires et, en ordonnée, sa croissance. La superficie de l'aire étant proportionnelle au chiffre d'affaires généré par le produit.

Cet outil d'analyse très simple soulève pourtant une difficulté de taille : en effet, l'identification du positionnement des classiques et des nouveautés parmi les vaches à lait, les stars, les dilemmes et les poids morts ne répond pas à la question de savoir *quoi en faire*. Si l'interprétation des poids morts est assez évidente – *il faudrait s'en débarrasser* –, la question de savoir que faire des stars reste entière : les transformer en classiques, ou bien « tuer » le produit alors qu'il est encore rentable.

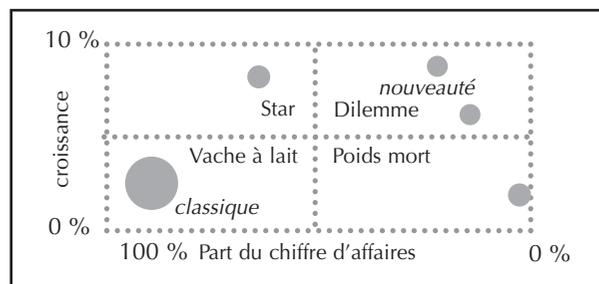


Figure 3 : Matrice de BCG théorique des produits proposés par une maison de haute couture.

UNE ORGANISATION DES ACTIVITÉS DIRECTEMENT LIÉE À LA NATURE DES PRODUITS

Comme nous venons de l'établir, certaines marques utilisent à la fois le luxe et la mode pour différencier leurs produits. Cette remarque aurait peu d'importance si la distinction entre les produits classiques et les nouveautés n'avait pas de conséquence en termes organisationnels sur les activités d'une maison de haute couture. Nous allons montrer à présent comment ces différences interviennent au cours du cycle de vie d'un produit, depuis sa création, sa production, sa distribution et sa vente, en passant par sa promotion.

Une création de rupture pour les nouveautés, et une création incrémentale pour les classiques

La création d'un produit repose sur la définition d'un style, de lignes, d'une coupe, qui répondent à une tendance déjà existante ou qu'ils créent de toutes pièces. Pourtant, les produits classiques et les nouveautés ne sont pas envisagés de la même manière, en termes de création :

– Les nouveautés reposent sur une création radicale, au sens où rien ne pouvait permettre de prédire, quelque temps auparavant, l'utilisation de telles ou telles couleurs, coupe ou matière. Cela n'empêche nullement de s'inspirer d'éléments déjà existants, en détournant certains codes d'une maison (*la ceinture Chanel, inspirée de la poignée de son sac emblématique, le 2.55*), en puisant dans d'anciennes modes (*comme, par exemple, la mode des années 1960, et en particulier le look de Jackie Kennedy, pour la collection 61 de chez Dior Couture*) ou encore en puisant dans l'inspiration de certains pays (voyages des directeurs artistiques et thématiques géographiques, en ce qui concerne la maison *Hermès*). Dans tous les cas, les nouveautés se créent par rupture avec la saison précédente, de sorte que lorsque l'on regarde la succession des nouvelles collections d'une maison comme Dior, saison après saison, on n'y retrouve pas véritablement de continuité, ni dans les formes, ni dans les matières.

– Concernant les classiques, il faut bien distinguer deux types de créations : il y a la création originelle

(c'est-à-dire le lancement du produit) et son renouvellement. En effet, les produits de mode sont éphémères, leur durée de vie commerciale étant très limitée – *de l'ordre d'une ou deux saisons* –, par opposition aux produits de luxe, qui restent, quant à eux (indépendamment des tendances) beaucoup plus longtemps présents dans l'offre produits des marques, à tel point qu'ils sont souvent qualifiés de « *sans âge* ».

Pourtant, un produit de luxe qui ne se renouvelle jamais – *tant au niveau de ses caractéristiques physiques que de sa promotion de vente* – est un produit condamné à mourir : en effet, même une clientèle fidèle se lasse, à un moment ou à un autre, et il faut donc que la marque sache le remettre continuellement au goût du jour, soit en en proposant une nouvelle version (nouvelle gamme de couleurs, de matières,

toujours dans les premières ventes de parfums au niveau mondial.

Au contraire, le lancement originel d'un classique repose sur un savant mélange entre une rupture radicale, une très bonne promotion et la reprise du produit par une personnalité iconique (comme une star disposant d'une forte capacité à faire rêver, *on pourrait citer Audrey Hepburn, pour Givenchy*) ou bien par des têtes couronnées (*comme Grace Kelly, dans le cas d'Hermès*). Ce constat suggère que c'est bien à partir d'une nouveauté que l'on crée un classique, et c'est pourquoi cette transformation est une question stratégique pour les maisons de haute couture. On dit, par exemple, de Bernard Arnault (THOMAS, 2008) qu'il aurait demandé à Christian Lacroix, après son premier défilé, quels étaient ses classiques.

	Classiques	Nouveautés
Création	Capitalisation sur les réussites passées, extension de lignes et déclinaison des classiques en reprenant systématiquement les codes identitaires de la marque, mais en proposant de nouvelles couleurs, matières...	Création d'une rupture qui ne reprend presque rien de ce qui se faisait auparavant.
Achat	Achats facilités par l'utilisation de prévisions statistiques reposant sur un historique des ventes passées.	Achats estimés par des <i>benchmarks</i> , avec anticipation de la tendance et de la volatilité de la demande.
Production	Temps de production assez long pour pouvoir garantir une qualité irréprochable à des produits qui sont censés incarner l'image de la maison (politique de <i>push retail</i>).	Importante réactivité de la production qui doit pouvoir satisfaire une demande forte en cas de succès ou bien s'en tenir à la première commande (politique de <i>pull retail</i>).
Suivi des ventes	Historique important et fluctuations faibles dans les ventes, qui permettent un suivi des ventes assez facile.	Historique très faible, voire inexistant, qui suppose de pouvoir identifier très rapidement les signaux de ventes pour ensuite faciliter les ventes d'un <i>best seller</i> (réapprovisionnement et production, si nécessaire).
Promotion	Communication orientée sur l'histoire du produit, mettant en scène des personnalités fortes : Grace Kelly, Lady Diana...	Communication reflétant les tendances du moment, mettant en scène des mannequins ou des stars.
Vente	Discours des vendeurs portant essentiellement sur les codes identitaires de la maison ; argumentation concernant le choix indémodable du client.	Force de vente très rapidement formée pour faire rêver le client en présentant les nouvelles caractéristiques du produit ; difficulté pour imposer de nouvelles normes à travers les nouveautés.

Tableau 2

réinterprétation par un nouveau directeur artistique...), soit en procédant à une nouvelle promotion (nouvelle campagne de publicité, produit porté par une star ou vu dans une série télévisée...). Un exemple typique de cette transformation par petites touches successives est donné par l'évolution du *design* du flacon de parfum N°5 de *Chanel*, qui figure

Une distinction s'opère donc entre deux stratégies produit : celle du secteur de la mode, axée sur les nouveautés, et celle du luxe, davantage orientée vers les produits classiques. Cette différence jouant sur la nature des produits renvoie à deux types d'organisation bien différents, l'une agile et très réactive, l'autre capitalisant sur les succès passés.

La constitution des assortiments de nouveautés suit la succession des saisons, alors que celle des classiques est entretenue de manière continue

Que les marques de luxe/mode possèdent ou non en propre la totalité de leurs fournisseurs, elles doivent toujours disposer d'une cellule Achat, dont la fonction est de commander pour l'ensemble du réseau de distribution – le réseau *retail*, dans la profession –, les articles que la marque va vendre dans ses points de vente : il s'agit de définir *l'assortiment produit*. On entend donc par « achats », ceux effectués en interne pour le réseau *retail*, un acheteur étant une personne réalisant ces achats.

Les classiques étant vendus toute l'année et ce, quelle que soit la saison, la cellule Achats sollicite la production tous les mois, voire en continu, pour répondre à la demande. L'acheteur disposant de l'historique de la lignée de produits peut passer ses nouvelles commandes à partir d'un modèle de prévision des ventes. Par contre, il en est tout autrement des nouveautés, qui doivent suivre les saisons, qu'elles sont censées incarner. Ainsi, pour les nouveautés, les achats se font quatre à six fois par an, lors de sessions de vente qui durent environ une semaine, à la suite des défilés : ce sont les fameuses « *fashion weeks* ». Pour décider quel assortiment mettre dans son réseau de boutiques, l'acheteur travaille sur un *benchmark* entre différentes lignes dont il connaît la réussite ; il fait des prévisions de ventes sur cette nouvelle ligne présentée et il en déduit une première estimation de la quantité à commander. Il doit ensuite prendre en compte la ou les particularités de son réseau de boutiques : il peut s'agir de la couleur, du style (orientation classique, *fashion*, logo monogramme, *casual*...), de la forme du produit (les grands sacs aux États-Unis et les petits en Asie, par exemple). Interviennent également la saisonnalité (les différences liées à l'été, à l'hiver ou aux fêtes, comme Noël) et la tendance générale de la mode. Savoir modéliser et proposer un assortiment est indispensable pour concentrer les achats sur des références anticipées comme « *best-sellers* ». Toutes les boutiques d'un réseau *retail* proposent ainsi une image cohérente en termes d'assortiment de produits et, en amont, l'entreprise gagne en optimisation de la production, par un effet d'échelle.

Ainsi, dans le cas des produits classiques, l'assortiment peut être défini de manière très rationnelle en *modélisant* la demande en fonction des ventes passées, alors que la constitution des assortiments de nouveautés nécessite une appréciation du produit et de la tendance générale conduisant à *parier* sur la réussite d'une nouveauté.

Une production devant répondre efficacement à une demande fortement volatile ou à des exigences de qualité élevées

La production des produits de luxe et de mode est très exigeante, pour plusieurs raisons assez différentes.

D'abord, concernant les nouveautés, il est nécessaire d'avoir un système de production extraordinairement réactif pour faire face à une demande très volatile qui peut s'emballer, pour certains produits, mais stagner, pour d'autres. La maîtrise des délais de production devient alors un enjeu stratégique puisque c'est d'elle que dépend le *time-to-market*, qui peut exiger de passer d'un cycle de développement/production/distribution d'une durée de plusieurs mois à un cycle d'une durée limitée à quelques semaines. Dès lors, on comprend pourquoi la maîtrise de la production est devenue un avantage concurrentiel majeur ces dernières années, comme l'illustre notamment l'exemple espagnol de *Zara* (voir l'encadré de la page suivante).

Comme nous l'avons vu précédemment, une des caractéristiques principales du luxe est la très grande qualité des produits, qui va des plus abordables aux plus coûteux ; il en découle que les temps de production du luxe sont souvent plus longs (de l'ordre de plusieurs mois) que ceux de la mode et ce, pour être à même de garantir une qualité irréprochable, même si cela peut parfois avoir pour conséquence des ruptures de stock à l'échelon des boutiques. Ainsi, par exemple, le sac *Kelly* de la marque *Hermès* n'est disponible que trois à six mois après qu'on l'ait commandé, en raison de la durée importante de son processus de production.

Le suivi et la prévision des ventes sont effectués grâce à des techniques radicalement différentes

Dans le cas des nouveautés, l'identification des *best-sellers* peu de temps après leur lancement (dans le premier mois, voire les premières semaines de vente) s'impose pour éviter des ruptures de stocks et donc rendre possible un réapprovisionnement ou, au contraire, si le succès n'est pas au rendez-vous, pour laisser « mourir » le produit. Un suivi des ventes performant peut permettre à une entreprise de mode de modifier son assortiment au fil de l'eau, dans le but de maximiser son profit (CARO, GALLIEN, 2005) (une telle identification est toutefois rendue très difficile par la grande volatilité de la demande qui caractérise les produits de mode).

À l'inverse, le suivi des ventes des produits classiques est facilité par l'existence d'un historique et, surtout, par une demande plus stable : on dispose ainsi de prévisions statistiques assez fiables au regard du volume des ventes passées, prévisions qui permettent de passer commande de réassorts de ces produits et d'éviter ainsi au maximum les ruptures de stock.

La gestion de l'assortiment en boutique et les problématiques liées aux tailles

Pour les nouveautés, la gestion des tailles disponibles en magasins est un point-clé de la gestion de l'assortiment. Par exemple, si les tailles-clés d'une référence de

UNE ENTREPRISE DE MODE À L'ORGANISATION AGILE ET RÉACTIVE : LE CAS DE ZARA

Le succès actuel des entreprises de mode faisant preuve de réactivité sur le plan de la gestion de l'assortiment et de la production, à l'instar de Zara, suggère que des bénéfices relatifs à l'augmentation de la flexibilité de l'approvisionnement peuvent être réalisés. Ainsi, l'assortiment boutique est géré, chez Zara, en deux phases parallèles : une phase d'exploitation des produits dont on sait qu'ils sont fortement demandés, et une phase d'exploration, qui permet de tester de nouveaux produits potentiellement encore plus rentables, mais pour lesquels on ne dispose d'aucune donnée (CARO, GALLIEN, 2005). Par ailleurs, en 2007, a été déployée une méthode de prévision des ventes, non plus basée sur les demandes de managers, mais combinant ces demandes à une analyse des ventes des boutiques et de la saisonnalité (fluctuations des ventes selon les mois de l'année). Cette gestion nouvelle de l'assortiment, couplée à des prévisions de vente affinées, permet de remonter au niveau de la création des informations très précises sur la réalité du marché, et donne à l'ensemble de la *supply chain* une réactivité qui a permis à Zara de réduire de 6 mois à 6 semaines le délai s'écoulant entre le développement d'un produit et sa disponibilité en boutique (CORREA, 2008).

mode (du 36 au 40, pour le prêt-à-porter féminin) sont en rupture de stock dans une boutique donnée, le modèle est alors retiré de la vente, dans l'attente d'un réassort, d'un renvoi en stock central ou, bien encore, d'un réacheminement vers une autre boutique du même réseau commercial dans laquelle il resterait encore des vêtements dans ces tailles-clés (c'est typiquement le mode de fonctionnement des boutiques Zara).

Par contre, dans une boutique de luxe, même s'il ne reste qu'une seule robe dans une taille donnée par boutique, cela peut rester acceptable, car il est alors possible de passer de nouvelles commandes ou de procéder à des transferts entre boutiques : en effet, il n'est pas choquant qu'un produit d'exception ne soit pas disponible dans toutes les tailles, au même instant et au même endroit (même si les clients deviennent de plus en plus exigeants en la matière).

La promotion des ventes

Une communication uniforme et faisant sens permet aux marques de luxe de capitaliser sur des histoires cohérentes et de maîtriser parfaitement leur image. De plus, un classique s'entretient, son histoire doit se

perpétuer : si on le laisse vivre par lui-même, il décline, puis meurt.

Pour tous les produits classiques, et en particulier pour les produits iconiques des marques de luxe, les campagnes de publicité mettent généralement en scène des personnalités, plutôt que des mannequins, lesquels incarnent plutôt les campagnes de lancement des nouveautés. Ainsi, par exemple, les publicités pour le très classique sac de voyage *Keepall*, de *Louis Vuitton*, qui déclinent la thématique des voyages, font appel à des personnalités mondialement connues, comme Sir Sean Connery ou bien Mikhaïl Gorbatchev.

FINALITÉ DE LA *SUPPLY CHAIN* : LE MAINTIEN DE L'APPROVISIONNEMENT DANS LES BOUTIQUES

La diffusion des produits de luxe pose problème aux managers de boutiques, qui doivent en permanence jouer sur la rareté de leurs produits : il faut faire valoir le caractère unique du produit auprès du client, tout en maintenant des objectifs de ventes élevés. Ainsi, dans le secteur du luxe, la tendance est aujourd'hui à des boutiques très épurées qui ne mettent en scène qu'un nombre restreint de références, souvent présentées dans une seule taille (ou une seule pointure), au point que ces boutiques paraissent quasiment vides, si on les compare aux magasins d'enseignes de la grande consommation (comme H&M ou Gap), qui privilégient, quant à elles, une exposition maximale de leurs articles.

D'autre part, la formation de la force de vente diffère entre le luxe et la mode, tant sur le fond (dans la nature du discours tenu aux clients et des tâches accomplies) que sur la forme (dans la manière d'être des vendeurs). Dans une boutique de luxe, le produit ne peut pas « se vendre » par lui-même : le vendeur doit partager avec le client l'histoire du produit, en référence aux codes de la maison, à une personnalité, un pays, une esthétique, ou un événement. Il faut qu'il puisse vendre la part de rêve associée au luxe, et cette composante n'est pas, quant à elle, inhérente au produit. Cette mise en valeur du produit par le vendeur, qui le présente alors comme une pièce unique, est une composante totalement oubliée dans des maisons exclusivement positionnées mode (comme Zara ou H&M), dans lesquelles – *productivité oblige* – les tâches de la force de vente se bornent souvent à des tâches de *back-office*, à des mises en rayon et à l'encaissement des ventes.

Pour résumer, nous pouvons retenir que les caractéristiques du luxe et de la mode impliquent des processus de gestion et d'organisation très

différents. Cependant, on sait que ce sont les mêmes entreprises qui développent à la fois des produits classiques et des nouveautés. Comment font-elles ? Comment peut-on concevoir une entreprise qui commercialise, d'une part, des produits permanents et, d'autre part, des produits très saisonniers ?

manière ces entreprises arrivent à concilier la mode et le luxe et ce, tout en veillant à conserver une image cohérente. Pour ce faire, nous proposons une typologie des différentes alternatives mises en place dans le secteur et ce, en nous basant sur les exemples d'*Armani*, de *Christian Dior Couture*, de *Louis Vuitton* et de *Prada*.



« La diffusion des produits de luxe pose un problème aux managers de boutiques, qui doivent en permanence jouer sur la rareté de leurs produits : il faut faire valoir le caractère unique du produit auprès du client, tout en maintenant des objectifs de ventes élevés ». *Palissade avec publicité devant le chantier de construction d'un magasin Louis Vuitton à Saigon.*

DIFFÉRENTES TYPOLOGIES D'ARTICULATIONS AUTOUR DES COMPOSANTES LUXE/MODE : LE « LUDE »

En proposant à la fois des produits classiques et des nouveautés (articles dont on a vu l'antagonisme), certaines entreprises ont été amenées à définir un *business model* mixte, se situant entre celui du luxe et celui de la mode, que l'on pourrait appeler le *lude*. Les maisons appliquant ce *lude* doivent gérer la pérennisation de leurs produits classiques, tout en favorisant l'essor de nouveaux produits à chaque saison. Pourtant, en raison de l'organisation différente des activités que ces deux types de produits présupposent, on peut alors se demander de quelle

- *Première stratégie : la déclinaison d'une marque en plusieurs sous-marques, spécialisées et indépendantes entre elles*

À l'instar d'*Armani*, certaines marques ont choisi de séparer totalement leurs activités de luxe et de mode, en déclinant plusieurs griffes qui non seulement véhiculent des valeurs différentes, mais gèrent aussi, de manière indépendante, la création, la production et la commercialisation de leur offre produits. Ainsi, l'entreprise *Giorgio Armani* regroupe onze marques distinctes, dont *Giorgio Armani Privé*, une ligne de haute couture très sélective (seule une centaine de femmes dans le monde peut se l'offrir) ; *Armani Collezioni*, une marque de luxe proposant des produits très classiques ou encore *Emporio Armani*, qui s'adresse à une clientèle jeune et branchée recherchant la nouveauté et les dernières tendances. Chacune de ces sous-

marques renvoie ainsi non seulement à un type précis de clientèle – *plutôt luxe, ou plutôt mode* –, mais également à des organisations totalement autonomes les unes par rapport aux autres, de la création à la production, et même au niveau du réseau de boutiques ; l'unique dénominateur commun étant le nom. Une marque comme *Armani* dépasse ainsi le problème de la contradiction entre ces produits en devenant une *holding* gérant différentes sociétés spécialisées dans le luxe, ou bien dans la mode, le risque étant la multiplication des noms, et donc la perte de repères pour le consommateur. Par opposition, les entreprises du *luxe*, comme *Christian Dior Couture*, choisissent de présenter, sous le *même* nom et dans les *mêmes* boutiques, des produits différents qui ont été développés par les *mêmes* équipes en amont. Les entreprises du *luxe* font le choix de garder un nom unique et sont donc obligées de gérer la contradiction de leur offre mixte luxe et mode, en développant une organisation suffisamment souple pour pouvoir être efficaces.

• *Deuxième stratégie : conserver une seule marque, mais jouer sur la conception du produit, sur la communication qui l'entoure, ainsi que sur l'organisation des boutiques*

Le *business model* d'une entreprise du *luxe* considérant comme acquise la nécessité de ne pas scinder sa marque, reste la question de savoir comment ladite entreprise va s'y prendre pour dépasser cette sorte de schizophrénie à vouloir incarner deux clientèles – *une clientèle luxe et une clientèle fashion* – sous un seul et même nom.

La conception produit : innovation radicale ou innovation incrémentale ?

Certaines entreprises ont pris le parti de développer énormément leur offre de nouveautés, en s'appuyant sur un processus de « création radicale » donnant naissance à des produits résolument nouveaux et ne ressemblant à aucun de ceux déjà proposés. Chez *Christian Dior Couture*, à la différence d'autres maisons comme *Chanel* ou encore *Hermès*, le poids de la nouveauté est considérable : moins de 20 % des articles de chaque collection proviennent des collections permanentes : cette maison est connue pour sa volonté de toujours repartir à chaque fois de zéro, sans réutiliser les collections précédentes pour concevoir de nouveaux produits. À chaque défilé correspond ainsi une nouvelle inspiration, sans référence à des succès passés.

Par exemple, les collections annuelles successives de sacs présentées par *Dior* illustrent, pour cette maison, la primauté donnée à l'innovation produit, l'attrait de la nouveauté et la volonté d'une « création de rupture » par rapport aux produits existants. Si, d'une année sur l'autre, les sacs s'inspirent de l'air du temps et semblent différents, ils n'en réinterprètent pas moins certains codes.

À l'inverse, chez *Louis Vuitton*, la création de nouveautés est abordée par le biais de la capitalisation sur des succès passés, que ce soient les grands classiques ou les nouveautés des années précédentes : il s'agit, dans son cas, d'une « création incrémentale », dans laquelle tous les succès passés ont été analysés pour repérer le détail particulier qui a fait la réussite d'un produit, afin de le décliner à nouveau dans les nouvelles créations ; ainsi, la plaque dorée « *Louis Vuitton* », le monogramme, les anses en cuir beige, les formes, souples et arrondies, se retrouvent de modèle en modèle et on peut constater, au fil des années, que les invariants de conception ont ainsi la part belle dans les nouveaux modèles proposés, ce qui donne une impression de continuité et d'unité, saison après saison.

Cette problématique relève également de la décision de « tuer », ou non, une nouveauté qui s'est pourtant révélée être un succès, au risque de passer à côté d'un produit qui pourrait devenir un classique. Pour certaines maisons, à l'instar de *Louis Vuitton*, la réponse est simple : toute nouveauté qui « performe » bien est automatiquement intégrée à l'assortiment, tant que celle-ci est soutenue par de bons résultats de vente. D'autres maisons, en revanche, n'hésitent pas à retirer de la vente une collection s'étant pourtant révélée très prometteuse : ce fut notamment la décision prise par *Dior* au printemps 2008, après les excellents résultats de sa dernière collection, *Jazz Club*. Face à un réel succès de la division maroquinerie sur cette collection, il aurait été tentant de capitaliser sur cette réussite et de parier sur le succès pérenne de cette ligne, en tentant d'en faire une ligne classique. La décision d'arrêter une ligne en plein succès reflète, le plus souvent, l'histoire de l'entreprise : chez *Dior*, le renouvellement des collections est ancré dans une tradition d'innovation stylistique, insufflée depuis la création de la marque par *Christian Dior* en personne.

La constitution d'histoires renvoyant à différents modes de gestion

Certaines marques, comme *Dior*, ont développé des histoires différentes au sein de chaque univers : *Dior Femme*, *Dior Homme*, *Dior Baby*... Chaque histoire permet d'exprimer une facette, un thème, ou un certain esprit, spécifiques de la marque, en se spécialisant soit dans une histoire classique orientée sur les codes de la maison, soit dans une histoire mettant en scène la nouvelle collection.

Tout en gardant une image unique, *Dior* mène, en parallèle, le développement des nouveautés et l'entretien des classiques, alternant les campagnes publicitaires pour des produits iconiques et celles promouvant les derniers-nés. Par exemple, bien que lancé depuis 1995, le sac icône *Lady Dior* est toujours présent sur les podiums ; les campagnes publicitaires le promouvant sont axées sur des personnalités comme *Monica Bellucci* en 2007 et, plus récemment, *Marion*

Cotillard, dans un contexte toujours très parisien racontant l'histoire d'une femme moderne et élégante : en quelque sorte, une véritable *Lady Dior*.

Ces campagnes publicitaires contrastent avec celles des nouveautés des collections Hiver 2008 et Été 2009 notamment, qui présentent uniquement les produits et la tendance du moment (en termes de couleurs, d'attitude, de mouvement...) et en l'absence de toute ligne conductrice entre les saisons.

Pour pouvoir gérer ces histoires, il est nécessaire de constituer un assortiment cohérent, tant pour les articles classiques que pour les nouveautés. Cet assortiment fondamental, appelé *core assortment*, comprend des pièces (dites *Volume*) susceptibles de devenir des *best-sellers*, et d'autres (dites *Image*), généralement plus atypiques et plus colorées, qui sont destinées à l'accroche visuelle, ou bien à un segment de clientèle plus pointu. Par exemple, en hiver, la majorité des sacs vendus sont de couleur noire, marron, beige ou blanche, mais ce n'est pas pour autant que les vitrines ou les étagères d'une boutique se doivent d'être remplies exclusivement avec des sacs de ces coloris : au contraire, des techniques de *visual merchandising* (comme la mise en vitrine d'un unique sac, par exemple de couleur turquoise ou en peau de léopard) ont montré leur efficacité à augmenter le trafic de la clientèle et les ventes en boutique, même si, *in fine*, seuls les coloris classiques seront effectivement choisis.

Cette notion de *core assortment* permet de créer des histoires en boutique qui soient cohérentes entre elles, tout en exprimant les différents aspects d'une marque, en particulier en conciliant des articles de luxe et des articles de mode dans une même boutique.

Ces histoires sont gérées, en amont, par des outils logistiques qui diffèrent en fonction du caractère classique ou nouveau du produit. Ainsi, la *supply chain* de *Christian Dior Couture* a mis en place des outils d'achats, de prévision des ventes et de suivi des stocks pour les *core assortments* des nouveautés, qui s'appuient non seulement sur des *benchmarks*, mais aussi sur l'analyse des tendances et des styles actuels. Les histoires des produits classiques sont, quant à elles, suivies grâce à des outils différents, plus précis dans l'analyse quantitative de l'historique et moins sensibles aux fluctuations des tendances.

Une différenciation du réseau *retail*

Toujours dans l'hypothèse de garder une marque unique tout en commercialisant des articles différents, les entreprises du *luxe* doivent adapter leurs points de vente, soit en spécialisant certaines boutiques de leur réseau (selon des critères luxe/mode, taille, style...), soit en repensant l'architecture des magasins elle-même.

Par exemple, la marque *Prada* a choisi de spécialiser son réseau parisien suivant les lieux d'implantation de ses boutiques, qui génèrent chacune une ambiance

spécifique : la boutique de l'avenue Montaigne très *fashion, sexy*, avec toutes les pièces les plus pointues du défilé ; la boutique de la rue de Grenelle est conçue dans un esprit très romantique, avec des couleurs pastel et des matières légères ; celle de la rue du Faubourg-Saint-Honoré, réalisée dans des tons beige et marron, est d'ambiance plus classique, à l'image de la boutique *Hermès* voisine.

Dior n'a pas choisi de spécialiser autant son réseau de distribution, et affiche, au contraire, la volonté de présenter un réseau de boutiques globalement uniforme, présentant le même *core assortment*, tout en se laissant une petite marge de manœuvre pour prendre en compte les particularités locales (en matière de tailles, de couleurs, de styles...). L'architecture de ses boutiques est donc adaptée pour présenter de manière cohérente des nouveautés et des classiques dans un même lieu physique, notamment en recourant de moins en moins à une présentation de l'offre par catégorie de produits (comme, par exemple, une séparation entre la maroquinerie et les chaussures...), au profit d'un *look* accessoirisé (présentation intégrale d'une tenue incluant toutes les catégories de produits, du prêt-à-porter à la joaillerie, notamment). Cette transition de modèle organisationnel permet non seulement de redonner sens à des produits auparavant présentés sous forme d'inventaire, en les mettant cette fois en situation, mais elle permet aussi d'augmenter le chiffre d'affaires en favorisant les ventes croisées ou la montée en gamme (qui consiste à vendre une version plus chère d'un produit).

CONCLUSION

Nous avons montré, dans cet article, comment les maisons de haute couture ont géré leur transition, d'un modèle basé exclusivement sur la commercialisation d'articles de luxe, vers un modèle mixte, orienté à la fois sur le luxe **et** la mode. Du fait des caractéristiques contradictoires entre les produits classiques et les nouveautés, ce nouveau positionnement n'a pu s'opérer qu'au travers de profondes transformations de l'organisation touchant l'ensemble de la chaîne de valeur des produits, depuis la création (incrémentale ou de rupture), la production (*time-to-market*, long ou court), les achats (prévisions ou pari sur l'avenir), jusqu'à la promotion des ventes (publicité et force de vente). Afin de concilier l'inconciliable, ces maisons ont dû développer une solution originale qui repose sur le *business model* du *luxe*. Celui-ci pose l'hypothèse que les synergies d'un positionnement dual – luxe et mode – au sein d'une *même* maison sont plus importantes que sa spécialisation dans l'un des deux secteurs, notamment parce que ce positionnement permet de réaliser des gains d'échelle en amont, et d'élargir la clientèle en aval.

Cette recherche ouvre la voie à des analyses encore plus fines en termes de gestion organisationnelle, notamment pour mieux identifier les leviers d'action responsables de l'agilité du modèle du *luxe*. En outre, rappelons que les maisons de haute couture ont développé ce nouveau modèle dans les années 1980-90 afin de pallier l'érosion de leur clientèle historique. On peut maintenant se demander quels sont les avantages compétitifs du *luxe* pour relever le défi des nouvelles habitudes de consommation liées à la révolution Internet ou, plus récemment, à la crise économique.

Enfin, cette transition de modèle réussie par les maisons de haute couture pourrait très bien servir d'exemple pour d'autres secteurs, notamment celui de la grande distribution aujourd'hui confronté à une remise en cause de son modèle. Il y a, en effet, une analogie formelle entre les contradictions du luxe et de la mode, et les tensions de l'assortiment des grandes surfaces, dans lesquelles coexistent marques nationales, marques de distributeur et articles « premier prix ». Comme le secteur du luxe il y a quelques années, la grande distribution s'oriente de plus en plus vers un calibrage beaucoup plus fin – que l'on nomme *commerce de précision* – de sa *supply chain*, de ses promotions et de ses techniques de fidélisation. ■

Remerciements

Nous tenons à remercier Thomas Paris, notre tuteur de stage de master, et tout particulièrement Christophe Midler, directeur du Master PIC, qui nous a encouragés et épaulés tout au long de la rédaction de cet article. Nous remercions également l'équipe pédagogique du *Centre de Recherche en Gestion* (CRG), ainsi que tout le personnel de *Dior* pour son formidable accueil.

BIBLIOGRAPHIE

- BASTIEN (V.) & KAPFERER (J.-N.), *Luxe oblige*, Paris, Éditions Eyrolles, 2008.
- BAUDRILLARD (J.), *L'Échange symbolique et la mort*, Paris, Éditions Gallimard, 1976.
- CARO (F.) & GALLIEN (J.), Dynamic Assortment with Demand Learning for Short Life-Cycle Consumer Goods, *Manufacturing and Service Operations Management*, 7(1): 94-97, 2005.
- CARREIRA (S.), *La Mode et le luxe : définitions et acteurs du marché*, document de cours de Sciences Po, 2008.
- CHRISTOPHER (M.), LOWSON (R.H.) & PECK (H.), Creating agile supply chains in the fashion industry, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32(8), 367-376, 2004.
- CORREA, *Optimisation of a Fast-Response Distribution Network*, 2007.
- FENNETEAU (H.), *Cycle de vie des produits*, Paris, Economica, 1998.
- GABSZEWICZ (J.), *La Différenciation des produits*, Paris, Édition La découverte, Collection Repères, 2006.
- HATCHUEL (A.) & MOLET (H.) (1986), Rational Modelling in Understanding Human Decision Making : about two case studies, *European Journal of Operations Research*, n° 24, p. 178-186, 1986.
- NUENO, QUELCH, *The mass marketing of luxury*, Business Horizon, 1998.
- SIMMEL (G.), *Philosophie de l'argent*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Quadrige », 1999.
- THOMAS (D.), *Luxe & Co, Comment les marques ont tué le luxe*, Paris, Les Arènes, 2008.
- TOLEDANO (S.), PDG de Christian Dior Couture, interviewé dans *La Jaune et la Rouge*, décembre 2006.
- WEBER (M.), *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (1904-1905), traduction par CHAVY (J.), Paris, Éditions Plon, 1964.