

Dossier/ Le modèle économique de la mode	3
Entretien/ Pascal Morand La mode comme modèle économique ?	4
La compétitivité des agglomérations spécialisées dans les industries de la mode David Zajtmann	8
Quelle est la spécificité de la mode en tant que modèle économique original ? Christel Carlotti Gildas Minvielle	15
Darwin et la mode La modélisation des innovations Dany Jacobs	24
Abonnement	47

Mode de recherche, n°8.

Publication semestrielle – juin 2007

Editorial

La question qui occupe ce numéro est essentiellement économique : quels sont les traits saillants d'un modèle économique spécifique à la mode ? Evidemment, il est d'autant plus problématique de parler de « modèle » économique que la mode repose sur des facteurs de création et de consommation – des désirs et des goûts labiles – qui échappent en partie à la prédictibilité et à la rationalité économique.

A l'intérieur du dossier, d'une part, les différentes contributions reposent sur une identification et une analyse des caractéristiques typiques de ce système de la mode en termes de création, de conception, de distri-

bution, de commercialisation et de consommation. D'autre part, au-delà du périmètre de la mode classiquement rattaché au vêtement, il s'agira d'évaluer les opportunités économiques – en matière d'innovations au sens large – liées à la généralisation de ce système économique de la mode à d'autres secteurs, que ce soit au design ou à l'alimentation, à l'automobile ou aux loisirs.

Le modèle économique de la mode

**Dossier/
Le modèle économique
de la mode**

3

Entretien/
Pascal Morand
La mode comme
modèle économique ?

4

La compétitivité des agglomérations
spécialisées dans les industries de la mode
David Zajtmann

8

Quelle est la spécificité de la mode en tant
que modèle économique original ?
Christel Carlotti
Gildas Minvielle

15

Darwin et la mode
La modélisation des innovations
Dany Jacobs

24

Abonnement

47

Le Centre de Recherche de l'IFM bénéficie du soutien
du Cercle IFM qui regroupe les entreprises mécènes
de l'Institut Français de la Mode :

ARMAND THIERY
CHANEL
DISNEYLAND PARIS
GALERIES LAFAYETTE
GROUPE ETAM
KENZO
L'ORÉAL PRODUITS DE LUXE
VIVARTE
YVES SAINT LAURENT

Les enjeux d'un modèle économique de la mode concernent l'optimisation des performances des acteurs économiques et la possibilité de rationaliser l'extension de la mode à d'autres secteurs de production et de consommation.

Pascal Morand, diplômé HEC et docteur en sciences économiques, est directeur général de ESCP-EAP et professeur associé à l'IFM. Il est l'auteur de nombreux travaux et articles en économie du textile et de la mode, ainsi que d'un ouvrage sur les fondements économiques, politiques et culturels de l'Union économique et monétaire : *La Victoire de Luther. Essai sur l'Union économique et monétaire* (Maison des Sciences de l'Homme/Vivarium, 2001).

Olivier Assouly : Qu'est-ce qu'un modèle économique ? Est-ce un impératif de l'économie en tant que science ou bien finalement une simple traduction de la réalité des phénomènes observés ?

Pascal Morand : Un modèle économique est une représentation focalisée du réel, faisant appel aux concepts clefs de la science économique, se rapportant donc aux activités de production, de consommation et d'échange, et à l'allocation des ressources rares. La modélisation est une résultante du principe de scientificité, selon laquelle une proposition doit être réfutable pour être scientifique. Il faut donc définir précisément les conditions qui doivent être réunies pour que cette proposition soit effective. L'enjeu est d'éviter les arguments de café du commerce, les généralités sans intérêt, et de bien cerner le champ de l'analyse. Le risque,

bien sûr, est que ce cantonnement volontaire amène à négliger des paramètres qui pourtant importent. Par exemple, la théorie du consommateur à laquelle les économistes font le plus couramment référence, issue des travaux des économistes néo-classiques, est à la source de la conceptualisation de l'équilibre entre l'offre et la demande, et de la fixation des prix par le marché, ce qui est tout à fait important. Mais elle fait l'hypothèse que les individus ont des goûts structurés et stables, ce qui prête à discussion.

O.A : Existe-t-il des modèles économiques typiques ?

PM : La science économique comprend de nombreuses familles de modèles. Ainsi, les modèles décrivant le commerce international reposent sur une approche microéconomique se rapportant à la formalisation de l'équilibre général des marchés ; les modèles macroéconomiques, utilisés pour simuler les effets de la politique économique, sont souvent d'inspiration keynésienne, etc. Le développement de nouveaux modèles, dans un paradigme donné, prend la forme d'extensions à partir d'une base bien identifiée, d'un noyau dur. Parfois interviennent, au-delà des enrichissements, de réelles ruptures. Ce n'est pas propre à la science économique. Ainsi la théorie quantique a-t-elle bouleversé la modélisation en science physique, Einstein, en particulier, ayant alors déclaré qu'il refusait de croire que Dieu joue aux dés.

O.A : Dans quelle mesure le passage à une économie dite de l'immatériel – qu'il convient de redéfinir – oblige-t-il à se démarquer des modèles classiques ?

PM : Un premier point est qu'il est désormais compris que la croissance, sur le long terme, repose notamment sur la production de connaissances. De fait, la théorie de la croissance, sous l'impulsion d'économistes tels que Philippe Aghion, a fait de remarquables progrès. Elle influence d'ailleurs massivement les débats, et est notamment

l'une des sources de la prise de conscience des enjeux de la réforme de l'enseignement supérieur en France, ayant montré que les pays qui se trouvent à la pointe du progrès technologique (la « frontière technologique ») investissent davantage dans l'enseignement supérieur qu'ils ne le font dans l'enseignement secondaire. C'est l'inverse de ce qui se passe en France aujourd'hui.

Un second point est la prise en compte de l'impact des technologies de l'information et de la communication dans la production, la consommation et l'organisation des marchés. Il est à cet égard aujourd'hui acté que le textile a été le premier concerné par l'intensification de ce processus, et par le démantèlement de la chaîne de valeur qu'il induit. Ce mécanisme se généralise aujourd'hui, avec la montée en régime de l'*outsourcing* et de l'*offshoring*, dans tous les secteurs confondus. C'est probablement sous la plume d'économistes de Princeton, au premier rang desquels Richard Baldwin, qu'il a récemment trouvé sa formulation la plus aboutie. Conceptualisation ne signifie pas pour autant modélisation. Celle-ci est à mon sens loin d'être achevée, et les efforts doivent être poursuivis, car ils sont nécessaires à la pleine compréhension des enjeux et conséquences de la révolution informationnelle et organisationnelle que nous traversons.

Enfin, l'immatériel se rapporte également à la compréhension des nouveaux imaginaires de consommation, et c'est plutôt ici le marketing et les sciences humaines qui doivent faire référence. C'est bien dans ce contexte qu'une partie de la littérature marketing se penche sur les enjeux du *branding*, et que les consultants y voient souvent le meilleur moyen de se démarquer de la concurrence. Les sciences humaines se penchent également depuis longtemps sur le sujet. Pourquoi ceci est-il une d'importance croissante aujourd'hui ? D'une part, parce que les consommateurs ont de plus en plus besoin de se distraire et de rêver pour être disposés à acheter, étant donné l'abondance de produits et services dont ils disposent. D'autre

part, parce que se positionner sur l'*entertainment*, la mode, le luxe, etc. est une manière efficace pour les entreprises occidentales de se différencier dans la mondialisation. Il faut pour cela recourir à d'habiles stratégies de séduction, détecter les attentes voilées, savoir surprendre sans trop déconcerter. Bref, s'attacher à comprendre autrui, ce qui n'est jamais une mince affaire. Réduire à des équations mathématiques le rapport de l'homme au jeu, au plaisir, à l'ostentation, au rêve, est une ambition vaine et dérisoire. Et il est nécessaire de recourir aux sciences humaines, notamment à l'anthropologie, pour saisir une partie de cette réalité. Ce qui ne veut pas dire pour autant que la modélisation est exclue, mais elle est d'une autre nature. Les travaux de Bruno Remaury relatifs à l'assimilation du monde des marques à celui des légendes et récits sont une enrichissante illustration de cette approche alternative. La formalisation mathématique est souvent précieuse, elle l'est d'autant plus qu'elle n'est pas obsessionnelle.

Un dernier mot sur la créativité, souvent reliée dans le raisonnement à l'immatériel. Ce qu'il faut dire ici est que la créativité, en tant que processus, est immatérielle, puisqu'elle se rapporte à l'imprévisible cheminement de l'esprit humain, mais aussi que son champ d'application peut être parfaitement matériel, lorsqu'il s'agit de la création d'un objet ou d'une technologie. Ce qui est vrai en revanche est que nous sommes sortis de l'ordre mécanique du monde, que les produits et services que nous consommons font désormais appel aux cinq sens et que loin est le temps où le capitalisme ne portait que sur des produits et objets palpables. Dans cet environnement, la créativité apporte nouveauté, surprise, humanité, et elle est donc d'autant plus déterminante que notre univers de consommation se détache du matériel. La difficulté est que la créativité comprend toujours, par définition, une part de mystère. Elle est une incertitude irréductible et la modélisation touche là ses limites.

O.A : Peut-on considérer que la mode constitue un modèle économique à part entière ? Qu'est-ce qui le distingue par exemple du modèle de l'habillement ?

PM : Tout est affaire de définition. La définition est ici d'autant plus instable que l'idée même de mode est riche en affects, parce qu'elle renvoie à la création, à l'apparence, à la séduction, parce qu'elle évoque la futilité et la légèreté. Il est donc d'autant plus nécessaire pour prétendre à quelque objectivité de faire dans l'ascétisme méthodologique, de ne pas tomber dans le piège du débat entre les pour et les contre, au demeurant parfaitement inepte. Il est utile de distinguer la mode en tant que secteur (l'habillement en étant le cœur, les accessoires de mode, les parfums et cosmétiques, l'environnement de la maison pouvant s'inscrire dans ce cadre) et la mode en tant que système. Il s'agit alors de définir les caractéristiques de ce qui peut être qualifié de « produit de mode ».

O.A : Quelles sont les caractéristiques saillantes de ce modèle économique de la mode ?

PM : A mon sens, un produit de mode doit être doté de quatre caractéristiques : il donne lieu à une activité créative et esthétique, il fait l'objet de cycles courts (marketing, logistiques...), il est associé à une marque ou à l'identité d'un créateur/designer, il est dans l'air du temps et peut dans certaines circonstances le devancer.

O.A : Ce modèle économique n'oblige-t-il pas à mesurer ou tout du moins à intégrer des éléments – la culture, les traditions, les habitudes, les goûts, la versatilité des opinions – généralement négligés par l'économie politique classique parce qu'apparemment hors du champ des échanges et qui plus est difficilement quantifiables ?

PM : Il faut clairement intégrer ces différents éléments, qui figuraient de manière honorable dans l'économie politique classique.

On trouve ainsi de nombreuses références aux traditions et habitudes chez Adam Smith. C'est l'avènement de l'école néo-classique, dans la seconde moitié du XIX^e siècle qui, en définissant la rationalité du consommateur, et en l'axiomatisant un peu moins d'un siècle plus tard, a occulté ces différents facteurs. Je pense effectivement que le mouvement de balancier est allé trop loin, et c'est pourquoi j'insiste sur l'importance de l'anthropologie économique pour comprendre le monde contemporain. Il ne faut pas pour autant opposer les deux paradigmes, ce serait une solution de facilité qu'il faut éviter en tant que telle. La micro-économie contemporaine a fait largement progresser, par exemple, la compréhension des situations d'incertitude, en tout cas tant qu'elles peuvent être approchées par la théorie des probabilités. Deux phrases peuvent illustrer les deux versants de l'analyse, et les deux facettes du consommateur. D'un côté, les règles du marché s'imposent à chacun d'entre nous, ne serait-ce que du point de vue des processus d'arbitrage que nous mettons en permanence en œuvre ; de l'autre, pour changer quelqu'un, il faut commencer par son grand-père...

O.A : Ce modèle est-il par ailleurs statique au sens où il rendrait encore compte des phénomènes de mode du siècle passé ou nécessite-t-il d'être en permanence réévalué ? Pour quelles raisons ?

PM : La grille d'analyse consistant à isoler les quatre facteurs définissant un produit de mode est en elle-même intemporelle. Et il est vrai que, par exemple, Paris à la fin du XIX^e siècle avait ses modes et son air du temps. Mais la grande différence est que le système de la mode s'est étendu dans toutes les dimensions de la consommation : portant au départ sur un petit nombre de produits et de services et sur un pourcentage très réduit de la population, il s'est généralisé et démocratisé. C'est le fruit de la croissance continue que nous avons connue, du passage de l'économie de besoins à l'économie de plaisirs, de l'exten-

sion incontournable du champ du capitalisme. Le désir de mode peut grandement différer d'un individu à l'autre, mais il est omniprésent, même s'il est parfois de bon ton de le déconsidérer, et donc de mésestimer le fait que la légèreté et la futilité sont le sel de la démocratie.

Ce qui compte aujourd'hui est bien l'emprise du système de la mode, qui vient de celle du capitalisme contemporain, cognitif et immatériel, et aussi de celle, concomitamment, de la culture urbaine. Arrêtons-nous un instant sur ce point : la culture urbaine est l'ultime étape d'un processus qui a commencé avec l'exode rural. Dans l'imaginaire collectif, la figure du paysan est à l'opposé de la mode : il s'habille mal, et toujours de la même manière, ne sait pas se tenir, et s'exprime de manière peu compréhensible. La mode est alors affaire de ville, mais aussi de richesse, car peu nombreux sont ceux qui peuvent se permettre d'être des acteurs de cette scène émergente. Puis arrive le temps de l'accès du plus grand nombre à la mode, qui commence avec l'arrivée des grands magasins et prend son réel essor après la seconde guerre mondiale, avec l'avènement du fordisme. La mode est alors urbaine, tout en étant hiérarchique. Pour l'essentiel, elle part des couturiers, de quelques marques, de l'élite. Mais déjà la publicité commence-t-elle à démocratiser la mode : elle projette les consommateurs dans l'air du temps, qu'elle alimente. La télévision fait connaître les tendances, propage de nouvelles vagues collectives. Et ce qui fait fureur à Saint-Germain-des-Prés est loin de se réduire aux amusements d'une jeunesse dorée. Enfin, la créativité et les tendances parachèvent leur démocratisation, et la culture urbaine franchit un nouveau cap, s'enrichit et se mixe, sur fond de marques mondiales, de cultures tribales, de sport, de hip hop, de design, de transversalité. Ce bouleversement sociétal transparaît dans la littérature, dans le cinéma, dans la musique bien sûr, aussi chez les humoristes. Il suffit de comparer les textes de Jamel à ceux de Fernand Reynaud.

O.A : Peut-on appliquer ce modèle économique de la mode à d'autres secteurs de consommation ?

PM : Cela se fait naturellement, à travers la référence à un système transversal et non sectoriel. Libre à chacun de l'appliquer aux jeux vidéo, à la téléphonie, à l'automobile, à la restauration ou au commerce des idées. Prenons ici l'exemple de l'automobile et du téléphone. Dans les deux secteurs, l'esthétique tient une grande importance, et le design est un facteur clef de réussite. Les cycles se sont considérablement raccourcis dans l'automobile, et sont très courts dans la téléphonie, tant en ce qui concerne le temps de recherche-développement que la durée de vie sur le marché. La marque revêt une importance considérable ; il en est de même pour l'air du temps, qui peut porter sur la couleur, le design, etc.

Il importe d'ajouter que ce n'est pas parce que le système de la mode est généralisé qu'il résume l'économie, la perception des consommateurs et les conditions de performance des entreprises. Son importance absolue est indéniable et systématique, mais son importance relative diffère selon les secteurs. Ainsi, l'innovation technologique est beaucoup plus importante dans l'automobile ou la téléphonie que dans l'habillement. Et des critères tels que le confort et la fiabilité, sans oublier le service et l'attention au client, sont fondamentaux. Il peut arriver qu'ils soient supplantés par les critères de mode (ex : une chaussure inconfortable qui n'en est pas moins un *must*), mais c'est exceptionnel, et la norme est l'adjonction et la complémentarité des critères. Il faut donc accorder à la mode le poids relatif qui lui revient, et acter qu'elle est une condition désormais nécessaire, mais pas pour autant suffisante, du succès économique, au même titre que l'innovation technologique et la qualité du service. Il importe donc de mettre en garde ceux qui n'envisagent le monde qu'à travers son prisme, et rappeler à ceux qui la dédaignent qu'ils s'engagent dans une impasse.

S'interroger sur la spécificité de l'économie de la mode renvoie à notre sens à une interrogation sur deux composantes des produits de mode : leur composante matérielle et leur composante immatérielle. Afin d'envisager comment ces caractéristiques peuvent jouer, il nous semble intéressant de nous pencher sur le rôle joué par les agglomérations spécialisées dans les industries de la mode. La mondialisation de la production des produits de mode, et ce pour tous les niveaux de gamme, est une évidence. Or l'on note que parallèlement, les activités de création restent concentrées dans quelques grandes agglomérations. Les maisons de luxe sont en effet en grande partie situées dans des capitales. Les défilés de mode de Paris, Londres ou Milan restent extrêmement médiatisés. Les économistes se sont intéressés à cette question de la concentration d'activités industrielles dans un lieu ou une région précise ; et leurs réflexions sont, nous le verrons, éclairantes pour comprendre ce phénomène de concentration des activités de mode dans des grandes capitales.

Cet article aborde de fait l'importance de la notion de localisation dans l'économie de la mode. L'idée est de partir principalement des réflexions d'économistes (en particulier Alfred Marshall, les économistes italiens ayant étudié les districts industriels et Paul Krugman) et d'un sociologue (Allen J. Scott) et de tenter de montrer en quoi leurs analyses peuvent être tout à fait pertinentes pour les industries de la mode. Nous nous interrogerons ensuite sur la pertinence de l'utilisation de la notion de connaissances tacites. Il nous semble qu'en raison du carac-

tère « artisanal » de la création de mode, l'articulation des connaissances tacites et codifiées est particulièrement appropriée pour décrire l'activité des industries de mode.

C'est naturellement aux districts italiens que l'on peut penser si l'on s'intéresse aux travaux d'économistes sur l'industrie de la mode. L'analyse des succès de la « troisième Italie » a en effet souvent été reprise. Mais nous souhaitons nous intéresser plutôt à ce qui pourrait constituer des explications économiques du succès des « grandes capitales » de la mode. L'attractivité des villes de mode est singulièrement mise en valeur et de manière très visible au moment des défilés à Paris, Londres, Milan et New York. Cette exposition très médiatique correspond-elle à une réalité économique à l'échelle de ces agglomérations ? Que peuvent nous dire les économistes notamment sur la question de la concentration des industries dans un même lieu ?

L'approche de Marshall

Dans un premier temps, la vision de Marshall reste d'une grande actualité pour comprendre les ressorts de la création et de l'innovation dans les industries de la mode, notamment du fait de la mise en avant du rôle des échanges informels, notion qui nous semble occuper une place importante dans ces industries. L'économiste anglais Alfred Marshall a le premier mis en avant les échanges informels qui se développent au sein d'un lieu. Les lignes suivantes extraites de l'ouvrage *Principles of Economics* paru à Londres en 1898, sont particulièrement éclairantes, notamment parce que les idées, voire les expressions elles-mêmes seront, nous le verrons, reprises jusqu'à nos jours lorsque des économistes ou des sociologues voudront expliquer et caractériser la permanence d'une activité économique dans un lieu ou une région donnée et décrire les mécanismes de diffusion des connaissances au sein de ce lieu ou de cette région. « *When an industry has thus chosen a locality for itself, it is likely to stay there long (...) The*

mysteries of the trade become no mysteries; but are as it were in the air; and children learn many of them unconsciously. (...) if one man starts a new idea, is taken up by others and combined with suggestions of their own; and thus it becomes the source of further new ideas »¹. (Traduction française : F. Sauvaire-Jourdan, Paris, V. Giard et E. Brière, 1906 : « Lorsqu'une industrie a ainsi choisi une localité, elle a des chances d'y rester longtemps (...) Les secrets de l'industrie cessent d'être des secrets ; ils sont pour ainsi dire dans l'air, et les enfants apprennent inconsciemment beaucoup d'entre eux.(...) Si quelqu'un trouve une idée nouvelle, elle est aussitôt reprise par d'autres, et combinée avec des idées de leur crû ; elle devient ainsi la source d'autres idées nouvelles. »)

Peut-on transposer l'analyse des districts industriels aux capitales de mode ? En quoi les « mystères » des industries de la mode y sont-ils dans l'air ? En apparence, il existe plusieurs lieux de diffusion de l'information : les bureaux de style, les salons, les défilés, bien entendu. Il reste que cette information porte essentiellement sur l'amont et surtout qu'elle n'implique pas nécessairement de la part de l'entreprise une localisation précise.

Cette vision des districts a été remise à l'honneur en Italie. Plusieurs économistes ont en effet dans les années 1970 et 1980 tenté d'expliquer le succès économique de la troisième Italie, plus particulièrement celui de villes de taille moyenne, spécialisées généralement dans une activité, notamment textile, et parvenant à exporter une majeure partie de leur production. Ces analyses s'appuient notamment sur le rôle joué par les externalités marshalliennes. Compte tenu de la multiplicité de ces contributions, nous avons choisi de retenir les travaux les plus en rapport avec notre sujet.

Becattini et Rullani² ont mis en avant le rôle joué par le milieu local, dans la mesure où celui-ci est source d'*inputs* aux titres desquels ils citent notamment « *les infrastructures matérielles et immatérielles, la culture sociale et l'organisation institu-*

tionnelle ». Les économistes italiens ont notamment relevé le rôle joué par la coopération, de l'entraide pour expliquer le succès de ces districts. On serait selon eux dans une forme d'organisation plus proche du marché que celle de la hiérarchie. Mais en même temps, la communauté d'intérêt des firmes les pousserait à une forte coopération, coopération qui cependant se limite aux firmes du district.

Becattini s'est par ailleurs demandé si les districts industriels marshalliens pouvaient être considérés comme un milieu créatif. Dans un article paru en 1992 dans la revue *Espace et Sociétés*³, il apporte une réponse positive à cette question en la décomposant en cinq thèmes : la psychologie de la créativité, la question de l'enseignement et de la créativité, les liens entre contexte social et créativité, une tentative de définition des caractéristiques du milieu créatif et enfin une étude du district industriel marshallien en tant que milieu créatif. Concernant le premier point, celui de la psychologie de la créativité, il distingue « créativité générique » qui permet selon lui d'évaluer la capacité d'un individu ou d'un groupe à associer les idées existantes à un moment et un lieu donnés, et selon une formule de son invention « créativité ciblée » qui désigne la capacité à associer des idées, idées qui doivent selon lui déboucher sur des créations en adéquation avec les critères des communautés auxquelles l'on appartient. Il ressort de l'examen par Becattini des liens entre enseignement et créativité, une vision assez négative de l'enseignement scolaire qui réduirait les capacités de réaction d'un individu à des situations inattendues.

Concernant les caractéristiques du milieu créatif, Becattini estime que celles qui sont nécessaires à un lieu pour devenir ce qu'il nomme un « centre de processus créatifs » sont les suivantes :

1. la coexistence de compétences multiples. Il existerait selon lui dans ces districts une « approche type » de la pratique, reconnaissable, qui ne serait pas de l'ordre de la logique mais serait plutôt issue de circonstances historiques.

2. La présence de ce qu'il nomme un « agent de liaison » (rôle joué en Italie par l'*impannatore*).

Enfin, l'étude du district industriel marshallien en tant que milieu créatif amène Becattini à penser que coexiste au sein du district « *concurrence acharnée et (...) solidarité, (...) coutume et (...) institutions informelles* ». Les ressources technologiques sont mises en commun au sein du district industriel marshallien ce qui favorise le développement de l'innovation. Au final, la compétence détenue par le district devient plus importante du point de vue économique que celle de la firme. On assiste à un mélange entre créativité ciblée, créativité générique et connaissances propres au district industriel marshallien. L'auteur en conclut en appelant à une réforme de l'enseignement en vue de favoriser la créativité et à l'apparition de villes « culturelles ». C'est selon lui, en développant fortement la « créativité spontanée » que ces districts réussiront à perdurer.

Un autre économiste italien, Bianchi (1997)⁴ a, pour sa part, développé la notion d'innovation formelle, type d'innovation caractéristique des produits tels que ceux de la mode et du design. L'innovation formelle présente selon lui cinq particularités :

1. Elle n'implique pas des phénomènes typiques du modèle schumpétérien tels que de nouvelles technologies ou des changements organisationnels, cependant ils leur sont fréquemment associés ;
2. Ce type d'innovation peut, sans pour autant que ce soit une condition nécessaire, associer de nouveaux matériaux ;
3. Ce type d'innovation génère des produits déjà existants, mais avec de nouvelles formes ;
4. De plus, au moyen de ces nouvelles formes, l'innovation met en avant le contenu esthétique ou symbolique du produit innové formellement ;
5. Enfin, après ajout de la « valeur ajoutée formelle », l'offre acquiert un avantage en matière de compétitivité.

Enfin, Garofoli (2002) a synthétisé en six points principaux, ce qui était les caractéristiques des districts industriels italiens :

1. Un degré élevé de division du travail entre les firmes du district, ce qui entraîne des relations clients-fournisseurs très proches, à la fois intrasectorielles et intersectorielles ;

2. Une spécialisation de la production ;

3. Un grand nombre d'agents locaux, ce qui entraîne un comportement de type essais-erreurs avec une probabilité élevée de trouver des solutions satisfaisantes aux problèmes du district, au moins de la part de certains opérateurs, suivie d'une imitation immédiate par les autres opérateurs ;

4. L'existence d'un système efficace de transmission de l'information au niveau local, ce qui garantit une circulation rapide de l'information sur :

- les marchés de gros

- les technologies alternatives

- les nouvelles matières premières

- les composants et produits intermédiaires qui peuvent être utilisés sans le processus de production

- les nouvelles techniques commerciales et financières.

Ce système de transmission permet de transformer le savoir de chaque opérateur économique individuel en « héritage commun » de la zone ;

5. Le niveau élevé de qualification des travailleurs ;

6. L'augmentation des relations bilatérales entre opérateurs économiques.

Ces descriptions correspondaient comme nous l'avons mentionné à des villes italiennes de taille moyenne spécialisées dans une activité particulière. Il nous semble qu'il pourrait être intéressant de l'appliquer à des métropoles spécialisées dans la mode telles que Paris, Milan ou Londres.

Pourquoi un lieu est-il désavantagé par rapport à un autre ? C'est cette question, en opposition avec la théorie classique que répond la théorie de Krugman.

L'approche de Krugman

La notion de « *dépendance au sentier* » ou « *path dependence* » est particulièrement intéressante compte tenu de l'histoire de l'industrie de la mode et peut fournir un éclairage complémentaire aux analyses précédentes. Pour être schématique, elle redonne un rôle aux événements historiques et tient compte des événements accidentels, ainsi selon Leibowitz et Margolis : « *The claim for path dependence is that a minor or fleeting advantage or seemingly inconsequential lead for some technology, product or standard can have important and irreversible influences on the ultimate market allocation of resources, even in a world characterized by voluntary decisions and individually maximizing behaviour* »⁵. La démarche de l'économiste américain Krugman s'inscrit d'une certaine manière dans cette lignée.

Si l'analyse de Krugman (appartenant au courant de la « Nouvelle géographie économique ») ne porte pas sur le caractère informel des échanges, elle est intéressante en ce qu'elle insiste sur le rôle joué par l'histoire dans la géographie économique. Krugman (1991 et 1992) ne s'appuie pas sur la théorie standard de la localisation réfutant notamment ses hypothèses de rendements constants et de concurrence parfaite. Il se place plutôt dans la perspective de l'économie industrielle, en concevant l'espace de manière dynamique et en se fondant sur l'hypothèse de rendements croissants. Il existe ainsi un « *processus endogène cumulatif de divergence régionale* » (Lecoq) résultant de l'interaction de la demande, des rendements croissants et des coûts de transport.

Dans cette analyse, les trajectoires (Courlet⁶) déterminent la forme de l'économie. Une région peut alors fortement bénéficier d'un avantage initial, et bénéficier de rendements croissants. Par conséquent, on peut en déduire que ces régions bénéficient d'un avantage résultant d'une distribution initiale inégale.

Le point le plus important analysé par Krugman est la propension à se concentrer dans l'espace. Nous ne sommes plus dans un schéma optimal du point de vue concurrentiel. Krugman a mis de ce fait en avant l'importance de la géographie économique pour comprendre ces processus de divergence régionale. Selon lui une industrie a une forte propension à se grouper dans l'espace. Il en résulte l'importance des économies externes. Pour Courlet : « *un avantage régional initial peut devenir cumulatif* ». Selon cette approche, le développement régional n'obéit pas seulement à des raisons rationnelles.

Courlet met également en avant le terme de « verrouillage » qui nous semble intéressant. Peut-on parler de « verrouillage » pour caractériser la place des agglomérations dans le secteur des industries du luxe ? La « concentration dans l'espace » des industries du prêt-à-porter de luxe et de couture est une évidence. Pour autant peut-on constater une « propension à se concentrer » ? L'industrie de la mode comprenant peu d'innovations produites, on peut estimer que cela est favorable à une forte localisation. Le rôle des économies externes est également souligné. On peut penser par exemple, si l'on prend le cas de Paris, aux écoles, centres de formation, défilés et salons professionnels.

Venons en maintenant à un auteur qui se consacre à l'économie des industries culturelles et qui a développé de manière assez précise les raisons de la concentration géographique de ces industries.

L'approche de Scott

L'analyse de Scott, qui n'est pas à proprement parler celle d'un économiste mais relève plutôt de la sociologie, est particulièrement intéressante en ce qu'elle concerne explicitement les industries culturelles. Nous sommes donc en présence d'une analyse qui ne porte pas nécessairement sur un secteur très tourné vers la technologie, de plus cet auteur a concentré son étude sur de grandes agglomérations et non pas sur des villes de taille moyenne.

Scott⁷ étudie les interactions entre la régulation locale et les industries culturelles au titre desquelles il compte la mode. Pour cet auteur, l'origine de la notion marshallienne de district peut se résumer en trois points :

1. les cultures régionales sont porteuses d'effets informels de connaissance significatifs. Il affirme alors que le savoir-faire tacite est aussi présent dans la plupart des régions ;
2. Du point de vue des producteurs, leur agglomération au niveau régional est caractérisée par « *une accumulation de conventions culturelles, de rituels sociaux, et de formes routinières d'échanges personnels* » ;
3. Enfin, les produits eux-mêmes bénéficient de leur localisation, car ils détiennent de ce fait un « contenu sémiotique ».

Scott vise à montrer qu'il existe un lien fort entre lieux et « *réputation et authenticité des produits culturels* ». Cela est lié à la forme du capitalisme moderne, post-fordiste. Scott précise que la connexion entre l'image produite et le lieu crée une sorte de « rente exclusive » au profit de ces lieux. Il est en effet tentant de penser que des villes comme Paris ou Milan bénéficient d'un avantage assimilable à une rente, avantage résultant de leur activité ancienne de haute couture pour la première et de textile pour la deuxième.

L'apport de Scott consiste notamment en cette mise en valeur de la « *réputation et authenticité* ». Est introduite une dimension qui relève plus de l'ordre du marketing que de la qualité intrinsèque des produits proposés par ces lieux. Les lieux de création peuvent être utilisés par les firmes pour valoriser leurs produits. Scott parle de ce sujet d'un « *processus multiforme d'auto-transformation* ». Petit à petit, une agglomération acquiert des « *attributs culturels identifiables marqués par des conventions et des habitudes distinctes*. »⁸ Si l'on applique cette description à la mode parisienne, il est clair que la mise en place progressive d'organisations professionnelles (Chambre syndicale de la couture parisienne) va dans le sens de ce schéma.

Scott décrit un processus dans lequel les marchés locaux du travail connaissent une croissance. Il emploie ce faisant le terme d'« *atmosphère industrielle* ». Il reste que les affirmations de cet auteur ne sont pas appuyées sur des données chiffrées, il est vrai, difficiles à cerner.

Scott s'intéresse au rôle joué par un « lieu dominant ». S'inscrivant clairement dans l'optique de Marshall (il emploie en effet le terme d'« *atmosphère industrielle* »), il estime que ce phénomène se caractérise par une croissance des marchés locaux du travail, et l'émergence de nouvelles qualifications. Au final, ce lieu possédera des « *attributs culturels identifiables marqués par des conventions et des habitudes distinctes* ». Ainsi pourrait-on expliquer la prédominance sur la scène mondiale de quelques capitales de l'industrie de la mode : Paris, Londres et Milan.

Ces deux approches (Krugman et Scott) expliquent la domination de certains lieux ou régions. Revenons maintenant à la manière dont se diffusent les connaissances au sein d'un même lieu, et à ce qu'ont pu en dire les économistes. En quoi les connaissances relatives aux industries de la mode ont-elles un caractère particulier ?

La question des connaissances tacites

Dans un ouvrage récent rédigé par deux universitaires, on constate un net parti-pris en faveur d'une importance forte des connaissances tacites dans les industries de la mode. Barrère et Santaga estiment en effet que « *la différence entre connaissance tacite et connaissance explicite, certes subtile, est cependant bien visible dans le secteur de la mode.* »⁹

Ces auteurs estiment donc qu'il existe dans le secteur de la mode une différence entre connaissance tacite et connaissance explicite. Cette approche, là encore, s'inscrivant dans la lignée de Marshall (le terme « dans l'air » étant employé), met bien en valeur le fait que le monde de la mode échappe à une codification complète. Mais elle va à notre

sens trop loin. En quoi la notion de connaissances tacites est-elle applicable au domaine de la mode ? Cerner cette notion dans le domaine de la mode est en effet difficile. La notion de connaissance tacite a été mise en avant par Michael Polanyi. Cet auteur considérait en effet que le savoir d'un être humain était supérieur à ce qu'il pouvait en dire (« *I shall reconsider human knowledge by starting from the fact that we can know more than we can tell* »¹⁰).

Le milieu de la mode est un domaine dans lequel la circulation de l'information est une source importante de compétitivité. Le rythme au moins bi-annuel des collections de prêt-à-porter s'y prête. « L'air du temps », par exemple, peut difficilement être codifié. Chaque entreprise doit cependant utiliser une série d'informations pour créer et produire sa collection. Elle utilise pour cela des thématiques inspirées de l'art, de mouvements sociaux... qui circulent. Il n'y a rien dans tout cela de codifié. Ces thématiques se retrouvent notamment dans les salons professionnels. On pourrait ainsi considérer les différentes capitales de la mode comme autant de districts industriels, avec comme spécificité des liaisons entre eux. Peuvent donc être considérés comme tacites les thèmes qui circulent chaque saison.

Il reste que le type de connaissances qui s'échange, ou de « *secrets de l'industrie* » pour reprendre la formule de Marshall doit être défini. Comme nous l'avons vu, il peut être dans une première approche tentant de considérer que ce sont les connaissances tacites qui sont particulièrement utilisées dans le secteur de la mode. A notre sens, cette approche est critiquable. Il nous semble en effet particulièrement intéressant de se référer à des travaux récents sur l'articulation des connaissances tacites et codifiées.

Cette approche surestime également à notre sens le caractère informel des connaissances échangées. En effet, elle ne tient pas compte du rôle joué par le développement des formations (formation première comme formation continue) dans le domaine de la mode qui se développent, et ce dans toutes

les grandes agglomérations. De même, l'existence d'un calendrier des défilés à Paris, comme à Londres et Milan montre une certaine organisation. La localisation est un point réel si l'on s'intéresse aux studios de création. La part de l'externalisation et/ou de la délocalisation y est en effet très faible. Cela peut-être lié à la nécessité de se situer à proximité des sources de connaissance tacite (cf. par exemple les liens entre art et mode).

De plus, il faut souligner que l'industrie de la mode n'est pas une construction intellectuelle, ou encore un processus industriel comparable à la fabrication de micro-processeurs par exemple. Il s'agit en effet d'une industrie pour une part d'origine artisanale (comme en témoigne la transformation en France des couturières anonymes en créateurs signant leurs produits). Ainsi, dans un article de 1999, pour la revue *Design Studies*, Louridas¹¹ assimile le design au bricolage au sens où Lévi-Strauss l'entendait dans *La Pensée Sauvage*. Dans cet ouvrage Claude Lévi-Strauss s'attarde sur les significations du terme de bricolage afin d'établir une analogie avec la pensée mythique. Traitant du bricoleur, il explique qu'il « *est apte à exécuter un grand nombre de tâches diversifiées ; mais à la différence de l'ingénieur, il ne subordonne pas chacune d'elles à l'obtention de matières premières et d'outils conçus et procurés à la mesure de son projet : son univers instrumental est clos, et la règle de son jeu est de toujours s'arranger avec les « moyens du bord », c'est-à-dire un ensemble à chaque instant fini d'outils et de matériaux, hétéroclites au surplus.* »¹²

De fait, Louridas considère qu'il y a une division en grande partie historique entre le design antérieur à sa professionnalisation et le design postérieur à cette professionnalisation. Mais les produits de design reflètent le statut, la personnalité, le goût.

Si l'on s'intéresse de près à la notion de connaissance tacite, on voit que pour l'auteur qui l'a mise en avant (Polanyi), celle-ci n'est pas transférable. La transférabilité ne pouvant se faire que par les connaissances

articulées. Comme le soulignent Catin, Guilhaon et Le Bas dans un article de synthèse sur cette question : « *l'articulation* (...) [entre connaissances tacites et connaissances codifiées] *a nécessairement une certaine « épaisseur » et qu'elle ne peut se reproduire (être pérenne) que dans le fonctionnement des institutions.* » Reprenant Simon et Lorino, ils rappellent que la connaissance est à la fois formelle et tacite. Force est de constater que dans chacune des grandes agglomérations spécialisées dans les industries de la mode, de telles institutions existent.

On comprend alors l'importance du rôle joué par les institutions dans l'industrie de la mode (par exemple, s'agissant de Paris, la Fédération de la couture, du prêt-à-porter des couturiers et des créateurs de mode qui régit notamment le calendrier des défilés). Or, dans le cas de l'industrie de la mode, il nous semble que le type de connaissances échangées est variable : coordonnées de fournisseurs, tendances à venir, éventuellement ressources humaines.

Ces auteurs soulignent le fait que pour Polanyi, la connaissance tacite pour être transmise, entraîne des « *coûts d'imitation et d'apprentissage* ». *Ils ajoutent que le savoir tacite individuel ne peut s'échanger que par contacts interindividuels* » et que par conséquent la transmission de ce savoir est difficile et en tout état de cause fonction croissante de la distance.

On le voit, l'analyse par les économistes des échanges informels dans un même lieu, est ancienne, de même que la mise en valeur du caractère informel de ces échanges. Les agglomérations peuvent à notre sens, du fait de leur histoire, faire bénéficier les firmes présentes d'avantages matériels et immatériels. Cette double composante, matérielle et immatérielle, explique à notre sens, la relative permanence de la force des grandes agglomérations spécialisées dans la mode. Les idées émises par Marshall continuent d'inspirer des analyses d'économistes et de sociologues, analyses portant sur l'industrie textile mais aussi sur des activités plus imma-

térielles comme l'industrie cinématographique. Cela nous entraîne à notre sens, à relativiser la singularité de l'économie de la mode et à se placer dans le contexte plus large des industries créatives.

David Zajtmann
Professeur, IFM

1. Marshall A., *Principles of Economics*, Londres, Macmillan, 1898, p. 350.
2. Rallet A. et Torre A. (éd.), *Economie industrielle et économie spatiale*, Paris, Economica, 1995, p. 174.
3. Becattini G., « Le district industriel : milieu créatif », in *Espaces et Sociétés*, 1992, n° 66-67, p. 147-163.
4. Bianchi G., « On the Concept of Formal Innovation », in *Working Paper Series*, Tuscany High Technology Network, 1997, n° 15.
5. Liebowitz S.J. et Margolis S.E., « Path Dependence, Lock-in and History », in *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 11, n° 1, 4/1995, p. 205.
6. Courlet C., *Territoires et régions. Les grands oubliés du développement économique*, Paris, L'Harmattan, 2001.
7. Scott A.J., « L'économie culturelle des villes », in *Géographie, Économie, Société*, 1999, vol. 1, n° 1, p. 25-47.
8. Scott A.J., *Les Régions et l'économie mondiale*, Paris, L'Harmattan, 2001, p. 99.
9. Barrère C. et Santagata W., *La Mode. Une économie de la créativité et du patrimoine, à l'heure du marché*, Paris, La Documentation française, 2005, p. 203.
10. Polanyi M., *The Tacit Dimension*, (1966), Gloucester, Peter Smith, 1983, p. 4.
11. Louridas P., « Design as Bricolage: Anthropology Meets Design Thinking », in *Design Studies*, 1999, vol. 20, n° 6, p. 517-535.
12. Lévi-Strauss Claude, *La Pensée sauvage*, Paris, Plon, 1962, p. 31.

Quelle est la spécificité de la mode en tant que modèle économique original ?

Christel Carlotti
Gildas Minvielle

Une jeune française âgée de 15 à 24 ans s'offre en moyenne près de quatre soutiens-gorge et neuf culottes dans l'année¹. Une Américaine compte en moyenne huit jeans dans son placard et porte régulièrement six d'entre eux². Or il ne semble pas nécessaire de posséder autant de soutiens-gorge ni de jeans pour assurer ses besoins physiologiques, telle la protection contre le froid (premier degré de la satisfaction des besoins³), ni même pour répondre à un sentiment d'appartenance sociale (degré trois de la pyramide de Maslow).

La mode, en inscrivant le produit dans un contexte de temps (une époque), et de culture (valeurs partagées), s'ajuste aux aspirations du consommateur, et ce faisant le pousse à acheter bien au-delà de ses besoins, en volume comme en valeur.

Cette superbe performance commerciale tient essentiellement à deux composantes. La première est la valeur immatérielle attachée au produit, tout ce contenu imaginaire de modernité, d'élégance, de décontraction, de codes sociaux, qui joue sur l'estime de soi, voire sur le sentiment de réalisation de soi. Les consommateurs français évoquent ainsi la mode comme un moyen de se distinguer, d'exprimer son originalité, sa personnalité, comme une possibilité de jouer, de s'évader, de compenser⁴. Les marques s'appuient sur ce sentiment de réalisation de soi qu'elles entretiennent savamment. Il ne s'agit donc pas seulement de la fierté de porter un beau vêtement, mais d'un sentiment, généré par l'offre, que le valorisant réside dans la nouveauté, l'objet qui n'est pas encore possédé et qui fait rêver.

La seconde composante réside dans les cycles courts propres à la mode. Ce renouvellement à rythme forcé de l'offre, permet d'une part – grâce à des temps de conception/fabrication courts – de coller au mieux aux aspirations des consommateurs, et d'autre part – via l'introduction régulière de nouveautés en magasin – de susciter la curiosité des chalands et d'inciter à l'achat d'impulsion.

Ces deux composantes de la mode, une valeur ajoutée immatérielle attachée au produit ainsi que des cycles de renouvellement rapides de l'offre ont, durant ces vingt dernières années, modelé un système original et performant. Mais peut-on parler de modèle économique de mode ? Si modèle économique il y a, dans quelle mesure constitue-t-il un parangon marketing, logistique et commercial pour d'autres secteurs ?

La dématérialisation de l'économie de mode

Le secteur textile-habillement est emblématique de la mondialisation. En premier lieu, parce qu'il a été au cœur de la révolution industrielle grâce aux innovations intervenues dans les secteurs de la filature et du tissage à la fin du XVIII^e siècle en Angleterre, mais également, parce qu'il est le seul secteur présent dans la plupart des pays du monde, quels que soient leurs niveaux de développement. La confection, qui n'a jusqu'à présent jamais connu d'automatisation, reste essentiellement une industrie de main-d'œuvre ne nécessitant qu'un faible investissement initial. Cette spécificité a favorisé son développement dans les pays les moins avancés (l'habillement totalise par exemple plus de 70 % des exportations du Bangladesh ou du Cambodge⁵).

Le fait que le secteur textile soit présent sur tous les continents a contribué à exacerber la concurrence internationale. Les confecteurs des pays industrialisés ont souffert de la pression sur les prix exercée par les pays à bas salaires. Un mouvement de délocalisation de la production d'habillement s'est ainsi amorcé à partir des années soixante-dix en Allemagne et dans les

années quatre-vingt en France. L'Allemagne a ainsi figuré parmi les premiers pays européens à délocaliser sa production d'habillement dans les pays d'Europe de l'Est dont le savoir-faire trouve son origine dans la fabrication de pièces à manches pour l'armée soviétique. Le mouvement de délocalisation de l'industrie allemande s'est d'abord opéré pour pallier une pénurie relative de main-d'œuvre. La main-d'œuvre, en général plus qualifiée en Allemagne qu'en France, se tournait en effet plus volontiers vers l'automobile. La délocalisation apparaissait alors comme le seul moyen de développer le secteur de l'habillement en Allemagne⁶.

Les délocalisations en France se sont, en revanche, développées plus tardivement dans les années quatre-vingt vers les pays du Maghreb et correspondaient à une recherche de gains de compétitivité des grandes entreprises de confection françaises de l'époque (Devanlay, Biderman, Playtex, etc.), grâce à des coûts salariaux sensiblement inférieurs. Si ces délocalisations se sont accompagnées d'une certaine désindustrialisation sur le territoire national, il reste que l'organisation de la filière continuait de reposer pour une grande part sur une logique industrielle, dans la mesure où les marchés de consommation restaient alimentés par les produits confectionnés par les fabricants en France ou au Maghreb, et distribués par les grands magasins et indépendants multimarques. En 1985, le commerce indépendant multimarque était de loin le premier circuit de distribution en France, avec une part de marché de 38 % de la consommation textile-habillement en valeur.

Par la suite, la concentration de la distribution, qui s'est accélérée sous l'impulsion du développement des chaînes spécialisées à partir de la fin des années quatre-vingt, a conduit à précipiter le déclin du commerce indépendant multimarque. En conséquence, les industriels de l'habillement ont été confrontés à une contraction importante de leurs débouchés. Nous sommes ainsi pas-

sés d'un paradigme à un autre en une vingtaine d'années : après avoir été pilotée par les activités industrielles, la filière est dorénavant conduite par les distributeurs. En France, le taux de concentration de la distribution dépasse aujourd'hui les 70 % (somme des parts de marché de tous les circuits de distribution, hors commerce indépendant multimarque et marchés et foires).

La distribution concentrée a marqué son emprise sur les marchés sans pour autant détenir de moyens de production. Le secteur de la mode tend ainsi vers une certaine dématérialisation caractérisée par une externalisation des activités manufacturières. Le lien avec la consommation est devenu stratégique : c'est l'aval de la filière qui détient l'information de consommation et s'appuie sur cette information pour créer ses produits nouveaux. La distribution, du fait des volumes qu'elle achète, représente le donneur d'ordres le plus puissant : elle concentre des marges plus importantes que l'amont et détient le pouvoir de négociation.

Le secteur de la mode se caractérise ainsi par la domination de la distribution concentrée sur le marché et tout l'amont de la filière : elle conçoit son offre au plus près des attentes de consommateurs, et pilote la fabrication grâce à une connaissance suffisante des processus amont. Les marques se sont progressivement ralliées à ce modèle dématérialisé, recentrant leur valeur ajoutée sur la création et se délestent pour nombre d'entre elles de leur outil de confection. L'ensemble du marché de la mode (habillement et accessoires) se caractérise ainsi aujourd'hui par l'importance accordée à la création du produit, son style, ses codes, tout un contenu esthétique porteur d'imaginaire. Cette valeur ajoutée, immatérielle, repose d'un point de vue économique sur un équilibre savamment orchestré entre la création et la gestion au sein des entreprises de mode. Qu'il s'agisse d'un créateur qui imprime son style à une collection, ou d'une armada de stylistes à l'affût des dernières tendances comme chez les fameuses chaînes H&M ou Zara, leur rôle est essentiel.

L'économie de la série limitée

L'orchestration de cet apport via le marketing, la logistique, la gestion transforme ces essais créatifs en rouleaux compresseurs commerciaux. Certes d'autres secteurs introduisent également de la création dans leur offre, mais la mode présente cette double spécificité de la radicalité du renouvellement des gammes de produit, et de la saisie de l'instant.

Chaque saison, c'est la page blanche... ou presque. La grande chasse d'eau. Les soldes balaient les « fins de séries », permettant deux fois par an l'avènement du « tout nouveau tout beau ». Quand d'autres secteurs ajoutent prudemment une ou deux références nouvelles à une gamme déjà éprouvée et le plus souvent vieille de plusieurs années, l'habillement propose une collection entièrement nouvelle qui crée l'événement. Si la rupture d'ensemble est nette – une nouvelle page s'écrit chaque semestre – le produit nouveau est le fruit d'une évolution plus que d'une révolution. L'écriture reste la même, le texte évolue de chapitre en chapitre.

Ce type d'écriture engendre certaines particularités. Le produit est sacrifié prématurément, bien avant la fin de sa courbe de vie naturelle, au profit d'un autre qui promet une meilleure rotation. Certes des produits « basiques » ou « intemporels » dont on fait varier le coloris, le détail, parfois même rien du tout, font office de produits « vache-à-lait »⁷. Il s'agira par exemple d'un pantalon droit noir, d'un T-shirt ou d'un pull-over à la forme sobre et moderne. Mais les produits fantaisie, avec des particularités de coupes, d'ornements, n'auront pas cette seconde chance à l'identique. Le fait de retirer le produit de la vente avant que son potentiel commercial ne s'épuise appelle un surinvestissement en création et développement de produits nouveaux.

Cela dit, le nouveau est inconnu, donc commercialement risqué. Assurer le chiffre d'affaires de la saison à venir suppose alors un subtil dosage entre le nouveau, appelé à séduire (et sans lequel il n'y a pas de « sur-

équipement », d'où son poids dans les collections), et le connu appelé à « garantir » un niveau minimal de ventes... avec la part de risque due au fait que le produit connu appartient déjà au passé, ses performances également. L'équilibre entre création (le nouveau) et gestion (le mesurable) est donc fragile : la mode entraîne des modèles d'affaires instables. Les maisons de mode s'appuient généralement sur une forme d'« expérience de renouvellement », en dosant de façon empirique la part de nouveauté. La remise en cause permanente de l'offre et les constants arbitrages entre impératifs de renouvellement et impératifs de sécurisation du chiffre d'affaires en phase de construction de collection, sont un autre trait caractéristique du secteur de la mode. Les prises de décision sur un nouveau modèle sont fréquemment collégiales, et le fruit d'atermolements. Le gong des délais vient généralement clore les débats, générant une intense activité de dernière minute, les veilles de défilés par exemple.

Une autre particularité du secteur de la mode est qu'il vit des équilibres économiques éphémères. Les succès comme les échecs sont rapides. Un produit juste, en phase avec les aspirations du moment et le positionnement de la marque ou de l'enseigne, connaît un engouement instantané et des résultats commerciaux immédiats. Car les consommateurs sont à l'affût. Mais la nouvelle saison amenant un contexte de mode nouveau, la réussite ou l'échec valent pour six mois. Les outils de gestion n'ont pas inversé cet équilibre instable en équilibre stable. Ils n'ont pas permis de prolonger le succès commercial. Ils permettent une lecture affinée du passé (grâce au suivi des ventes), non pas une lecture du futur ni une lecture de mode. La prééminence de l'outil a même focalisé certains distributeurs sur une vision apparemment sécurisée tournée vers le passé, entraînant ainsi l'érosion de leurs ventes en quelques saisons sur un marché de mode éminemment conjugué au présent.

Le cycle, spécificité de mode

La double nécessité de créer de la valeur ajoutée immatérielle et de vendre a conduit à des équilibres – certes précaires, mais performants – entre création et gestion, voire entre créatifs et gestionnaires. Le produit issu de ce binôme est lui-même éphémère puisqu'il s'inscrit dans un temps court, la saison. La gestion de cette instabilité, de ces cycles rapides, est au centre du système de mode.

Ces cycles courts confèrent bien des avantages commerciaux et placent le produit de mode sur le devant de la scène marketing. Ce type de fonctionnement présente deux atouts majeurs : le premier est de coller aux aspirations des consommateurs (*pull*), le second est de susciter de nouveaux besoins (*push*). En effet, le fait de remplacer artificiellement un produit avant sa fin de vie par un autre produit, pressenti comme mieux adapté au contexte de mode pour la nouvelle saison, pousse l'offre à répondre au mieux à un segment de marché. L'exigence marketing prime ici sur l'exigence comptable qui conduirait à amortir autant que faire se peut les frais de conception et mise au point du produit, frais relativement faibles dans l'habillement. Ces améliorations permanentes du produit sont autant de tests en grandeur réelle. De plus, ces réponses sans cesse adaptées modifient elles-mêmes les repères de marché, et contribuent ainsi à l'évolution des aspirations des consommateurs. La poussette pour bébé fonctionne depuis des générations avec quatre roues. L'introduction de la poussette jogger a créé un engouement pour un produit au design modernisé et valorisant, conférant au possesseur de l'objet un statut de parent moderne. Les joggers n'en sont plus, loin s'en faut, les seuls utilisateurs. Ce nouveau modèle a également poussé certains parents à remplacer leur poussette devenue trop classique. Le principal avantage de la mode via le renouvellement des produits est ainsi d'inciter au rachat alors que le besoin premier de s'équiper est déjà satisfait. La nouveauté crée la rareté sur un marché saturé d'offres.

Cette notion de cycle, essentielle au modèle économique de mode recouvre une pluralité de systèmes et d'unités de temps. On peut distinguer des cycles subis, liés aux processus industriels et temps de fabrication, des cycles suivis, liés à la mode et aux saisons, et des cycles voulus, liés à l'actualisation de l'offre au sein d'une saison. Cette articulation permet de mettre en évidence les leviers marketing et économiques développés dans le secteur de la mode.

Les cycles subis, tout d'abord, reposent sur les temps d'élaboration du produit. S'il est vrai que les temps de teinture ou de confection sont difficilement compressibles à un certain degré de productivité, il n'en demeure pas moins que l'habillement de mode a su développer des chaînes de valeur originales lui permettant d'exploiter au mieux ces différents types de délais. L'optimisation « industrielle » des délais repose sur la capacité à anticiper, s'engager sur les délais longs (la fabrication du tissu) et retarder au maximum les délais courts (la confection). Le distributeur ou la marque anticipe ses besoins en fonction de ses prévisions de ventes et réserve des métrages qu'il lancera en confection au fur et à mesure de ses ventes. Certains distributeurs réservent même des écrus, ce qui leur permet de désigner le coloris ou l'imprimé au plus tard. Si le succès commercial n'est pas au rendez-vous, le tissu pourra être réutilisé sur un autre modèle, voire bradé.

Au-delà d'une optimisation des délais, ce système permet de réduire les risques liés à la caractérisation anticipée du modèle. Le coloris par exemple est une composante déterminante du choix d'un produit par le consommateur. C'est également pour le concepteur de l'offre un facteur particulièrement sensible à l'erreur⁸, devant le modèle ou la taille. La désignation retardée du coloris permet ainsi d'être au plus près de la demande du moment, donc de multiplier les ventes.

Cette maîtrise de cycles industriels conduit à une forme de paradoxe. Les distributeurs et marques qui centrent leur valeur ajoutée sur la création du produit et se délestent autant

qu'ils le peuvent de la production, sont amenés à s'engager en amont dans la connaissance et le pilotage du processus industriel afin de conjuguer au mieux ces délais incompressibles. La dématérialisation de l'économie de la mode se conjugue donc avec une forme d'expertise de la production. Citons la chaîne Zara pour sa maîtrise de ce paradoxe.

Si cette maîtrise des temps liés à l'outil industriel est utile, ce n'est pas celle qui sous-tend principalement le système. La mode se caractérise en effet, bien au-delà de ses processus de fabrication, par ses cycles saisonniers. Les rituels biannuels, propres à la mode, sont uniques. Ils rythment l'activité des maisons de mode, de la conception à la commercialisation. D'abord les salons de tissus, les défilés, tiennent lieu de repères pour le calendrier de la profession : ils lancent la saison. Ensuite, c'est l'arrivée des nouvelles collections en magasin qui marque le rendez-vous des consommateurs avides de découvrir les nouveautés. 85 % des Italiennes⁹ déclarent ainsi qu'elles s'adonnent à un shopping systématique en début de saison.

Ces cycles suivis par l'ensemble du secteur relèvent de la conjugaison de l'évolution des tendances de la mode et du passage à la saison d'été ou d'hiver (même si le critère de réponse physiologique d'adaptation aux températures extérieures tend à s'estomper). Ces rythmes entraînent une irrégularité d'activité pour nombre de fabricants spécialisés (balnéaire, lainages) qui réalisent en quelques mois leur chiffre d'affaires de l'année, et voient en outre leur activité fluctuer à l'extrême en fonction des tendances (mode de l'imprimé, de la dentelle, du lin).

Les tendances en question se caractérisent par des cycles d'amplitudes très diverses, qui vont de plusieurs années à quelques semaines. Il s'agit ici encore de construire un équilibre délicat entre une offre sécurisée qui s'appuie sur des tendances longues (le retour en grâce de la jupe) à moyenne (la jupe déstructurée a vécu plusieurs saisons),

et une dynamisation de l'offre qui s'appuie sur des tendances courtes (le jupon à volants avait réalisé d'excellents scores le temps d'une saison) à ultra-courtes (un motif, un esprit spécifique, qui n'aura une durée de vie que de six à huit semaines). Un même produit combine parfois des tendances longues et courtes : la jupe sera remise en mode au fil des saisons sur des coupes et matières différentes.

Le suivi de ces cycles de mode est propre à chaque marque ou enseigne. C'est un arbitrage entre l'expression de l'identité d'une maison de mode et des tendances annoncées ou pressenties. C'est également une capacité interne de réaction de la marque à ces évolutions de tendances. Une offre haut de gamme requiert des temps de création et développement produit plus longs qu'une offre de distributeur qui va s'inspirer de créations existantes d'autres marques, et pour qui la vitesse de mise sur le marché prime sur la qualité de mise au point.

Ces cycles suivis ne sont pas sans évoquer une vie propre au secteur de la mode avec ses renouvellements complets d'offres (son printemps), ses rituels de passage (cérémonies des défilés, sacrifice des soldes), ses temples (les boutiques), et l'univers quasiment perçu comme sacré de la haute couture, de ses artisans d'art, du luxe. Lorsque les consommateurs parlent de mode, ils disent ainsi « c'est la vie », « on se sent vivant »¹⁰.

Le troisième type de cycle, le cycle voulu, va plus loin. Il repose sur un fort degré de maîtrise des cycles subis et suivis qui permet de pousser à l'extrême cette notion de rythme, et d'user de ce levier pour stimuler encore les ventes. Cet usage ultime de la mode en tant que levier commercial et marketing est le propre de l'habillement et de l'accessoire, sur le marché féminin notamment. Le rythme s'accélère. En 2006¹¹, l'offre s'articulait en moyenne autour de deux collections par saison, soit quatre collections par an. En 2010, les plus grands distributeurs et marques européens prévoient de passer à plus de trois collections par saison en

moyenne, soit 6,8 collections par an. De plus, 86 % d'entre eux disent apporter des nouveautés entre ces collections. Ce fabuleux levier de ventes que constitue le renouvellement accéléré des collections en magasin est peu à peu adopté par la plupart des marques et distributeurs, bien entendu sur le bas et le moyen de gamme, mais peu à peu également sur le haut de gamme.

Si cet objectif de renouvellement converge, les méthodes divergent. On peut ici distinguer les actualisations anticipées des actualisations réactives. Les premières sont planifiées. Les temps d'élaboration demeurent relativement longs. Ce sont d'une part les collections conçues sur un rythme classique (en moyenne onze mois à l'avance) comme pour les « collections croisières » dans le haut de gamme. Ce sont d'autre part les « mini-collections » conçues en moyenne 5 mois avant le début de la saison. Les livraisons sur le point de vente sont cadencées, sur un rythme mensuel à hebdomadaire dans le moyen à bas de gamme. L'appétit de consommation de la cliente est stimulé ; le produit est semi-frais. Cette forme d'actualisation anticipée, permet un compromis acceptable entre les risques commerciaux liés à une trop forte anticipation des tendances, d'une part, et les difficultés inhérentes à une production de dernière minute, d'autre part. Cet apport de nouveauté va crescendo : il représentait en 2004 environ 13 % des approvisionnements en valeur des distributeurs et marques européens ; il constitue aujourd'hui environ 25 % de leurs achats.

Les actualisations réactives reposent sur des prouesses organisationnelles : le produit est conçu et livré en cours de saison sur un délai de trois à huit semaines. Le circuit de distribution est intégré, ce qui permet des décisions rapides d'achats et d'allocations aux points de vente. Les achats jouent, pour les délais les plus courts, sur des stocks de tissus ou d'écrus disponibles, et le plus souvent sur des capacités de production proches (près de 60% des productions en cours de saison s'appuient sur des tissus achetés en Europe, tissus ensuite généralement confectionnés en Europe ou dans les

pays du Bassin méditerranéen). Ces lancements s'appuient sur des tendances qui s'affirment en cours de saison ou sur des propositions nouvelles de créateurs. L'appétit de consommation de la cliente est comblé ; le produit est ultra-frais. Le processus d'approvisionnement est périlleux : aucun rattrapage n'est possible en cas de problème de production, tant l'engouement pour le produit et la saison sont éphémères. La part de cet ultra-court terme, liée à un processus d'achat et de logistique, n'est ainsi passée que de 12 % à 15 % des approvisionnements en valeur au cours des trois dernières années.

En d'autres termes, si la machine s'emballa et les rythmes s'accéléraient, ce n'est que sur des processus bien huilés. Ces processus sont entièrement tournés vers le consommateur qui doit percevoir un intérêt nouveau, donc avoir envie d'acheter, à chaque visite en magasin.

La géographie originale de l'économie de mode

La spécificité du secteur de la mode, tient ainsi en grande partie au renouvellement de plus en plus rapide des collections en cours d'année et à son corollaire : la prééminence de la toute dernière collection, faisant table rase des fins de séries qui finiront prématurément leur cycle de vie lors des soldes. La géographie du secteur textile est tout entière modelée par cette spécificité. Là où d'autres secteurs concentreraient massivement leurs approvisionnements en Asie dans un souci de rationalité économique (la Chine produit par exemple 70 % des jouets dans le monde), le secteur de la mode adopte pour une grande partie de ses achats un mode de fonctionnement plus mesuré (petites séries, production proche).

Comme nous l'avons déjà évoqué, le véritable moteur de la consommation, notamment en vêtements féminins (la consommation de vêtements féminins représente, à elle seule, la moitié de la consommation d'habillement en valeur en France, contre 30 % pour les vêtements masculins et 20 % pour les vêtements pour

enfant), réside dans le renouvellement rapide des produits, ce qui stimule l'appétit des consommateurs. Les chaînes spécialisées, en bousculant le rituel des deux collections par an au profit de la multiplication des minis collections, ont bâti leur succès en partie sur cette stratégie.

La spécificité du *sistema moda*, comme disent les Italiens, conduit le plus souvent les acheteurs européens à adopter une stratégie qui combine les approvisionnements en Asie et le *sourcing* en zone proche. Outre une meilleure répartition des risques monétaires entre la zone dollar et la zone euro, cette stratégie est indispensable pour pouvoir augmenter le nombre de collections proposé chaque année. De plus, un *sourcing* diversifié permet de valoriser les savoir-faire spécifiques des différentes régions du monde (on pourra ainsi se tourner vers le Maghreb pour la jeannerie, vers l'Inde pour les broderies ou vers la Roumanie pour les pièces à manches).

Parmi l'ensemble des vêtements consommés en Europe, plus de la moitié en valeur ont été produits dans la zone Euromed (Union européenne et pays du Bassin méditerranéen réunis). Les pays du Bassin méditerranéen, s'ils ont connu une certaine érosion de leur position concurrentielle sur la période récente, restent cependant des fournisseurs privilégiés des marchés européens. L'ensemble des pays du Bassin méditerranéen représente aujourd'hui plus de 20 % des approvisionnements européens d'habillement en valeur (hors importations intra européennes). Les cycles de mode contribuent ainsi à préserver l'activité des pays méditerranéens et permettent aux donneurs d'ordres européens de diversifier leurs approvisionnements pour équilibrer les risques liés à une trop forte dépendance vis-à-vis d'un fournisseur unique.

Le nombre de pièces commandées au Maroc et en Tunisie est souvent constitué de petites séries, mais il peut également représenter des volumes importants lorsqu'il émane de chaînes spécialisées aux nombreux points de vente. Les confectionneurs

des régions méditerranéennes se sont spécialisés dans ce que les Italiens appellent le *pronto moda* ou *fast fashion* en misant sur la réactivité et le raccourcissement des délais de fabrication. C'est ainsi que le dynamisme des exportations marocaines en 2006 sous l'impulsion des commandes de l'Espagne atteste que certaines chaînes spécialisées pratiquent un *sourcing* diversifié et complètent leur panel de sous-traitants nationaux par un approvisionnement dans les régions méditerranéennes. Le groupe Inditex (Zara, Massimo Dutti, Bershka, etc.) est ainsi en passe de devenir le plus gros client du Maroc.

Si les fournisseurs des pays du Bassin méditerranéen proposent une alternative d'approvisionnement plus onéreuse aux donneurs d'ordres européens (en raison de coûts salariaux trois fois supérieurs à ceux de la Chine), ces derniers seront en contrepartie livrés plus rapidement et sans se voir imposer des quantités de commandes très importantes (contrairement aux producteurs asiatiques). La vitesse et la souplesse (production de petites séries) constituent ainsi une valeur marchande dans le secteur de la mode.

La mode : un modèle économique original, spécifique

Tous les secteurs de biens de consommation et services à la personne développent peu ou prou des offres à la conception et au design actualisés qui invitent au rachat. Ils en ont en tout cas le potentiel. La mode s'imisce partout. C'est précisément parce que la mode, d'une part, colle au plus près aux aspirations des consommateurs, et pas seulement à leurs attentes fonctionnelles mais bien au-delà à leur besoin de se valoriser par l'objet ou la prestation choisie, et d'autre part, incite à un renouvellement prématuré donc à une surconsommation du produit, qu'elle peut être posée en modèle marketing et commercial.

Cependant, aucun secteur, hormis ceux du vêtement de la chaussure et de quelques

accessoires, n'a modelé de système capable de susciter une consommation qui surpasse à ce point les besoins d'équipement de la personne. Là où les entreprises de mode construisent des modèles originaux et instables, les autres secteurs recherchent d'abord une pérennité de leur modèle d'affaires. Là où la mode joue sur des cycles et sacrifie des produits encore frais lors de soldes biannuelles, les autres secteurs privilégient la rentabilisation de leurs investissements industriels et les transitions progressives entre anciennes et nouvelles gammes. Dans la mesure où nul ne se risque à suivre ce système de fonctionnement propre à la mode, peut-on le qualifier de modèle ? Peut-il se poser en référence ?

Le modèle économique recouvre trois types d'approches : les modèles économiques des entreprises (*business models*), les organisations économiques des sociétés et les modèles mathématiques de l'économie. Quoi qu'il en soit, le modèle économique s'appuie, pour schématiser un système de fonctionnement et d'échanges, sur des arguments logiques, généralement quantifiables et vérifiés. Quantifier la création, modéliser et vérifier des équilibres instables, variés et éphémères, pondérer le degré de renouvellement d'une offre semblent antinomique avec ce qui sous-tend toute la construction de mode : l'intuition. La mode ne serait donc pas un modèle. La mode serait même un anti-modèle car sans cesse en recomposition d'un équilibre non éprouvé et éphémère.

Au vu de ce système de mode, on peut même se demander si la notion même de modèle ne nuit pas à la performance économique... Poussons artificiellement le raisonnement. Le modèle stable est éprouvé, donc duplicable et dupliqué. Lorsque des entreprises concurrentes se battent sur les mêmes marchés avec les mêmes armes, il advient un moment où les produits et les services sont comparables aux yeux des consommateurs. La concurrence se fait par les prix. L'enjeu pour les entreprises va consister à prendre des parts de marché aux entreprises concurrentes, sur

un marché déjà équipé donc de renouvellement, au lieu de se centrer sur les nouveaux besoins des consommateurs. Une offre stable, donc inerte, conduit également à une inertie des consommateurs. Le modèle se paupérise ainsi peu à peu, à moins que l'une des structures s'aventure hors du modèle où elle cherchera un nouveau souffle. Le modèle, en se posant strictement en modèle, conduirait alors à sa propre fin.

La mode, à l'inverse, est un nouveau souffle permanent. D'une part l'offre évolue sans cesse. D'autre part, le secteur est constitué d'une multitude d'entreprises de tailles diverses dont l'objectif permanent est double : coller aux aspirations de leur cible et développer des offres originales pour se différencier des entreprises concurrentes aux positionnements proches. Les modèles d'entreprises les plus observés aujourd'hui (H&M, Zara, Mango pour ne citer que ceux-là), s'avèrent fondamentalement différents les uns des autres. Or ces équilibres originaux et instables (risqués car reposant pour une large part sur des produits aux performances commerciales inconnues) sont parvenus à produire des succès internationaux. La spécificité de la mode en tant que modèle économique original tiendrait ainsi à sa caractéristique plurielle, précaire... et humaine. Humaine car s'appuyant sur la projection intuitive d'un positionnement, sur une vision produit. Humaine car s'appuyant sur un équilibrage interne aux entreprises (aux « maisons » de mode) de personnalités créatives et gestionnaires.

S'il est vrai que la folie créative remet sans cesse du carburant dans la machine, tandis que la rigueur gestionnaire couplée à l'intuition filtre, sélectionne ; s'il est vrai que les calendriers et la réactivité de quelques distributeurs poussent la machine à avancer à un rythme de plus en plus soutenu, il n'en demeure pas moins que le système a cependant ses limites, et non des moindres. Surconsommation, gaspillage, nécessité de recyclage, pollution (champs de coton buveurs d'eau et de pesticides, teintures, carburants nécessaires aux transports inter-

nationaux, etc.), sous-rémunération d'ouvrières « lointaines », sont autant de potentielles remises en cause du système... mais là encore, la mode a la possibilité d'être pionnière en matière de solutions, dans la mesure où ses propositions rencontrent la sensibilité des consommateurs.

La mode en tant que repère esthétique touche certes tout notre environnement (produits et services), modèlè notre perception des offres de produits et services. Il s'agit ici de renouvellement via le design, renouvellement qui stimule l'achat. Mais la mode en tant que système économique ne modèlè qu'une partie de notre environnement, celle du vêtement, de la chaussure, de quelques accessoires, qui sont les seuls secteurs ayant développè cette prouesse marketing à nous pousser à une consommation dépassant largement nos besoins. Seul ce système ose le renouvellement complet de l'offre tous les six mois. Il crée de nouveaux standards qui rendent les anciens obsolètes et simultanément propose une offre qui répond à ces nouveaux standards, sur des rythmes accélérés. Ces performances création-temps dessinent en amont une géographie mondiale de fabrication éclatée en zones coûts-temps-savoir-faire. Elles dessinent en aval des modèlès d'affaires variés et précaires (car sans cesse en recomposition d'un difficile équilibre entre création et gestion) mais fortement porteurs de valeur ajoutée et commercialement efficaces. La mode est peut-être appelée à rester un modèlè économique original. Un modèlè unique, pionnier, différent.

Christel Carlotti, Consultant, IFM
Gildas Minvielle, Responsable de l'Observatoire économique, professeur, IFM

1. Nathalie Gennérat, « Le marché de la lingerie », rapport IFM, 2006.

2. *Lifestyle Monitor*, Cotton Incorporated, denim issue 2005.

3. Abraham Maslow, « A Theory of Human Motivation », in *Psychological Review*, vol. 50, n° 4, 1943.

4. « Quelle offre customisée pour le textile et l'habillement ? », rapport IFM pour Up-Text, mars 2006.

5. Source Organisation mondiale du commerce : statistiques du commerce international 2006.

6. E.M. Mouhoud, *Changement technique et division internationale du travail*, Paris, Economica, 1992.

7. Matrice BCG, mise au point à la fin des années 60 par le Boston Consulting Group : le produit « vache-à-lait », qui génère de fortes ventes sur un marché arrivé à maturité, demande peu d'investissements et génère une marge importante.

8. Laurent Raoul, étude XL Conseil, 2007.

9. « Les nouveaux comportements de consommation d'habillement des européens. Quels enjeux pour la distribution à l'horizon 2005-2010 ? », rapport IFM pour Défi, 2003.

10. « Quelle offre customisée pour le textile et l'habillement ? », *op. cit.*

11. « Où va la mode ? Les stratégies d'achats des grands distributeurs et marques européens », rapport IFM pour Tissu Premier, janvier 2007.

Introduction

Dans *L'Empire de l'éphémère* Gilles Lipovetsky montrait comment dans le domaine de la mode une culture d'innovation constante était établie, se diffusant ensuite vers d'autres secteurs. L'innovation continue réussie est ainsi au centre de tout modèle économique des entreprises de mode. Dans cet article, nous verrons qu'il est utile d'utiliser le schéma darwinien de la variation, de la sélection et de la rétention/spéciation pour comprendre et évaluer la réussite dans le domaine de l'innovation de mode. D'ailleurs, l'évolution est toujours co-évolution, pour preuve le développement interactif des unités et des espèces avec leurs environnements adéquats. Cette contribution fait partie d'un projet plus large sur les aspects culturels liés à toutes sortes d'innovation (y compris l'innovation technique) qui sont développés dans mon livre *Adding Values. The Cultural Side of Innovation*¹. Travailler sur l'innovation de mode m'a permis de mieux comprendre la multitude et la complexité des interactions liées aux environnements économiques sélectifs. Dresser la carte des *environnements* des systèmes de sélection nous aide à penser plus systématiquement les éléments les plus importants et à nous concentrer sur ces derniers afin d'optimiser le degré de succès des innovations.

Dans la première partie, je présente le schéma darwinien de base et sa pertinence vis-à-vis de l'innovation en général et de l'innovation dans la mode en particulier. Dans la seconde partie, je m'interroge sur les critères possibles d'aptitude à l'innovation en matière de mode. En fait, je propose une dis-

inction entre deux types de critères d'aptitude : les éléments techniques (fonctionnalités objectivement mesurables) et les éléments culturels (évaluations plus subjectives). Il est important de comprendre que le domaine technique est également partie prenante de l'environnement culturel : les chances de succès des nouvelles technologies, considérablement éloignées du cadre culturel actuel des individus, sont très faibles. Ceci nous amène à la troisième partie où la question de l'innovation progressive et radicale dans le secteur de la mode est abordée. Les innovations sont radicales dans la mesure où elles sont relativement éloignées des cadres culturels actuels. C'est ainsi que parfois les experts jouent un rôle décisif en « formulant » des innovations plus radicales, leur conférant des valeurs en les associant à des schémas existants et probablement aussi à d'autres innovations et à des développements sociaux. Par conséquent, les systèmes de sélection, décrits dans la quatrième partie, ne sont pas que des marchés, mais des systèmes plutôt complexes et co-évolutionnistes dans lesquels les subcultures, les groupes de pairs, les experts et autres leaders d'opinion jouent des rôles importants. Leur élaboration aide à comprendre où se trouvent les éléments les plus décisifs dans ces systèmes de sélection afin qu'ils augmentent les chances de succès des différents types d'innovation. Dans la cinquième partie, les systèmes de sélection sont davantage différenciés sur la base des subcultures, des « nouvelles tribus » et des réseaux. Dans la dernière partie, avant de conclure, je m'interroge sur la reconnaissance à laquelle peuvent prétendre les individus contribuant à la création de valeur.

Un cadre darwinien d'innovation

Dans le cadre de la théorie de l'évolution darwinienne, chaque innovation est un genre de recombinaison génétique ou mutation (variation) qui est acceptée (sélectionnée) ou non par son environnement (le système de sélection) et pouvant peut-être survivre durant une longue période (rétention).

tion). En biologie, la plupart des variations proviennent de la seule recombinaison des gènes des parents (un type d'innovation progressive ou marginale) et des mutations ne se produisent que de temps en temps (erreurs aléatoires de reproduction). En outre, principalement à cause de chocs externes (impact de météorites, éruptions volcaniques...), une évolution plus rapide peut avoir lieu quelquefois, laquelle engendre une pause dans l'équilibre.

Si nous appliquons cette idée à l'innovation, nous voyons que des innovations plus radicales – provenant de nouveaux concepts ou de nouvelles perspectives technologiques – sont tout à fait comparables aux mutations génétiques. De telles innovations radicales peuvent mener à de nouvelles catégories (comparables à la « spéciation » ou au « développement phylogénétique », à l'apparition de nouvelles espèces dans la sélection naturelle). Au regard des concepts signalés (entre parenthèses dans la première phrase de cette partie), les approches évolutionnistes concernent généralement trois procédés : variation, sélection et conservation². Cependant, dans de nombreux cas l'utilisation du terme « tri » est plus approprié que « sélection » – distinction opérée par des auteurs néo-darwiniens comme Gould, Vrba et Eldredge. Le tri concerne la survie relativement aléatoire en tant que conséquence du pur hasard, tandis que la sélection implique la causalité : la survie comme conséquence d'une plus grande aptitude dans un environnement donné³.

Si nous appliquons ces mécanismes aux innovations dans le domaine de l'économie en général et de la mode en particulier, leurs significations sont alors les suivantes :

– la variation : d'un point de vue évolutionniste, tout écart à la routine ou à la tradition, qu'il soit intentionnel ou non, est une variation. De surcroît, dans le secteur de la mode, les innovations ne sont pas toujours préméditées. Certaines personnes s'habillent d'une certaine façon et cela peut en influencer d'autres.

– la sélection (ou le tri) : c'est la survie d'une innovation en tant qu'aptitude dans un cer-

tain environnement, un système de sélection. Dans le secteur de la mode, les innovations doivent d'abord être validées par une organisation – naturellement il peut s'agir du designer de l'entreprise –, puis par le marché. De plus, la sélection subit probablement l'influence de certains experts ou leaders d'opinion, mais je reviendrai sur ce point dans la quatrième partie.

– La rétention (et probablement la *spéciation*) : ce peut être une innovation, ou bien juste un article qui survit pendant un certain temps, mais ce peut également être le point de départ pour une nouvelle « espèce », une nouvelle catégorie qui survit pendant une plus longue période, durant laquelle on observe l'introduction de nouvelles innovations : par exemple des pyjamas, des bikinis, des mini-jupes, des combinaisons. Les nouvelles catégories sont importantes, car elles fournissent le cadre culturel à l'aide duquel des innovations plus radicales se laissent mieux comprendre. Ceci sera traité dans la troisième partie.

Avant d'aller plus loin dans le débat sur la sélection des innovations, il faut souligner que la sélection dans les systèmes socio-économiques diffère de celle dans la biologie, puisque dans les premiers l'apprentissage y est possible⁴. L'information culturelle peut « sauter » d'une lignée à une autre. Or, cela est tout à fait impossible pour l'information génétique. Dans ce sens, dans l'évolution socio-économique, impliquant à la fois un comportement déterminé et un héritage culturel des caractères acquis, le Larmarckisme est important – contrairement à une simple variation et une sélection biologiques, totalement aléatoires et n'offrant pas de possibilités d'un transfert héréditaire des savoir-faire. Mais les processus de groupe et l'apparition des cultures ont émergé historiquement de ces processus évolutionnistes plus « simples » et sans issue. Ainsi, ils ne représentent qu'un nouveau développement dans la sélection naturelle⁵. Par conséquent, dans les systèmes socio-économiques des développements plus rapides sont possibles par la combinaison de l'imitation, de l'améliora-

tion, du savoir et du transfert de ces derniers aux nouvelles générations⁶.

Mais tout ceci ne contredit pas le fait qu'également dans de nombreux systèmes culturels humains, des essais et des erreurs – variation aléatoire et tri – surviennent. D'ailleurs, des innovations apparemment inefficaces ou inutiles peuvent être des exemples de sélection réussie dans la mesure où elles s'adaptent probablement dans un certain environnement sélectif. La survie du clavier QWERTY, pourtant loin d'être un exemple d'optimisation, a ses raisons. Lorsque celui-ci a été adopté, sa conception a fait la preuve de son utilité en empêchant la surabondance des « clefs » de machine à écrire. Un très grand nombre de personnes utilisant cette norme à travers le monde, il est difficile d'en changer⁷. Cet exemple démontre qu'aptitude, adaptation et savoir sont toujours corrélés à un environnement spécifique. Quand nous étudions la sélection des innovations, il est donc nécessaire de les relier à leurs propres systèmes de sélection, chacun possédant ses règles spécifiques, sa culture, ses sélectionneurs et ses « critères d'aptitude ».

Caractéristiques de l'« aptitude » dans l'environnement de mode

Dans le schéma darwinien seuls les plus forts survivent, c'est-à-dire les unités qui s'adaptent le mieux dans un certain environnement. Mais dans tous les systèmes écologiques, y compris les systèmes humains, nous voyons également un développement co-évolutionniste aller vers encore plus de différenciation⁸. Toutes sortes d'espèces trouvent des niches dans lesquelles elles s'adaptent au mieux. D'ailleurs, nombre d'espèces s'adaptent non seulement à leur environnement mais y apportent également des changements : elles y *construisent* des niches⁹. Par conséquent, il y a de plus en plus de place pour encore plus d'espèces qui, jusqu'à un certain point, vont entrer en compétition pour les mêmes ressources. Cela vaut certainement pour les sociétés humaines où de

nombreux types de comportements déterminés et stratégiques peuvent être observés. Les innovateurs construisent en partie sur des événements déterminés par le changement social et culturel d'une part, mais essaient d'autre part, dans leur environnement sélectif, de stimuler certains développements pouvant servir leur cause.

L'« aptitude » n'est donc pas un critère « taille unique » – contrairement à ce que beaucoup d'économistes supposent. À l'évidence, en biologie, à côté des critères d'aptitudes spécifiques des différentes espèces, un critère de succès plus général peut être défini : l'accroissement relatif des descendants d'une lignée. Ainsi rien de surprenant à ce que certains économistes identifient l'aptitude des unités économiques *en général* à leur propension à l'accumulation, cette dernière étant à son tour associée à l'efficacité économique¹⁰. Ceci nous rappelle la déclaration d'Oliver Williamson selon laquelle « l'économie est la meilleure stratégie » : les unités économiques doivent rapidement s'adapter à des prix plus bas et se débarrasser de tout gaspillage¹¹. Ce raisonnement présuppose, cependant, que l'environnement économique est uniforme et n'a qu'un seul critère de sélection. Tout comme en biologie l'existence d'un critère général de réussite n'exclut pas la réalité des critères d'aptitudes spécifiques au sein de chaque écosystème. Dans la plupart des marchés, le prix (et donc les coûts) peut être un élément important d'aptitude, mais il n'est certainement pas le seul. Chaque client ne recherche pas uniquement le plus bas prix. D'ailleurs, selon Williamson, il y aurait à l'origine un genre de non-différenciation.

Michael Porter a anticipé, il y a longtemps, le point de vue de cet économiste traditionnel en déclarant qu'en comparaison du leadership du coût, « une seconde stratégie générique consiste à différencier l'offre de produit ou de service de la société, produisant quelque chose d'« *industrywide* » et perçu comme étant unique. Les approches de différenciation peuvent prendre de nombreuses formes : design ou image de

marque (...), technologie (...), articles (...), service clientèle (...) réseau commercial (...), ou d'autres dimensions. (...) Il est à noter que la stratégie de différenciation ne permet pas à la société d'ignorer les coûts, mais plutôt qu'ils ne sont pas l'objectif stratégique principal »¹². Ainsi, le coût est certainement un critère important dans l'évaluation des processus d'innovation, mais pas nécessairement dans les innovations de produits.

La stratégie de différenciation de Porter accorde plus de place aux stratégies destinées à des niches différentes. Dans chaque marché ou niche, les produits sont estimés différemment par les clients. À cet égard, les ouvrages de sciences économiques parlent des préférences des clients ou des consommateurs, longtemps considérées comme des données déterminées et fixes ou tout au moins exogènes à l'économie. Les préférences du consommateur, cependant, ne sont pas exogènes à l'économie ou à la société, mais continuellement reconfigurées de manière endogène sur la base de toutes sortes de développements sociaux et d'activités économiques innovantes¹³. De telles préférences sont des catégories qui relèvent de la demande. Ce qui relie les préférences avec les caractéristiques des innovations sont des valeurs à l'origine de certaines préférences apparemment reconnaissables dans les caractéristiques des innovations spécifiques. Ainsi la « valeur », qui est un concept culturel précis, est probablement le meilleur équivalent économique de l'expérience d'un point de vue évolutionniste. Derrière chaque valeur économique il y a une valeur culturelle ou un ensemble de valeurs, reliant l'estimation du client à des particularités de produits tangibles et intangibles.

L'estimation est en grande partie subjective, et différente selon les divers acteurs ou groupes d'acteurs – les sélectionneurs : « Cela signifie que la valeur d'une innovation peut seulement être déterminée dans le contexte d'un ensemble des préférences des sélectionneurs »¹⁴. Depuis la révolution industrielle à la fin du XIX^e siècle, la plupart

des économistes considèrent la valeur comme une préférence individuelle et subjective. Il est vrai que sociologues et économistes ont tendance à être en désaccord. Les préférences peuvent être subjectives, mais elles ne sont jamais complètement individuelles. Déjà au début du XX^e siècle des penseurs comme Veblen et Commons avançaient que la valeur était socialement construite¹⁵.

Il convient d'examiner plus avant le postulat suivant : la valeur est-elle socialement construite ? Naturellement, les prédispositions biologiques et les caractéristiques de fonctionnement technique jouent aussi un rôle dans nos estimations. Nous avons besoin d'air, d'eau, de sommeil, de chaleur, de nourriture, d'affection, etc., mais la plupart de ces besoins sont « accessoirement renforcés » par toutes sortes de procédés de « socialisation » culturelle, comme par exemple les différents goûts alimentaires¹⁶. Ainsi, nous acquérons nos préférences par la transmission génétique et l'apprentissage social.

À côté des prédispositions biologiques, les critères techniques jouent également un rôle dans la sélection. Ceci est tout à fait évident pour des produits plus techniques, tels que l'acier, où les critères fonctionnels comme la force et la longévité prévaudront sur le prix. Généralement, une innovation technique, comme par exemple le système EDI ou tel autre relatif au traitement des données du POS (Point Of Sales), doit « faire ses preuves » afin de tenir sa promesse. Mais à côté des critères techniques, les préférences non-techniques sous la forme de conventions, de goûts et de mode joueront également un rôle. Pourquoi un certain matériau est-il choisi pour une certaine application ? Pourquoi va-t-on choisir l'acier pour un bâtiment et non l'aluminium, le marbre ou le bois ? Nombre de logiciels ne sont-ils pas sélectionnés en fonction de la stratégie du prestataire plutôt que par rapport à leur fiabilité ? En témoigne Wijnberg : « Les aspects techniquement nécessaires sont les aspects d'un produit que les sélectionneurs peuvent indiquer à l'avance et qui

pourraient, en principe, être vérifiés par d'autres acteurs, voire des robots. Si de tels acteurs existent, leur rôle est purement technique et non économique et laisse toujours aux sélectionneurs la tâche de déterminer ou d'attribuer la valeur au sens économique. Les autres acteurs pourront vérifier la vitesse des microprocesseurs, mais les sélectionneurs devront indiquer à l'avance que la vitesse donne de la valeur à un microprocesseur et quel type de calcul de la vitesse leur paraît acceptable »¹⁷.

De la même manière, il ressort des ouvrages sur la diffusion que les deux aspects les plus importants qui déterminent la vitesse d'adoption d'une innovation sont l'« avantage relatif » et la « compatibilité »¹⁸. L'« avantage relatif » – ou « le degré par lequel une innovation est perçue comme étant meilleure que l'idée qu'elle remplace »¹⁹ – ressemble plus aux caractéristiques techniques de l'innovation. Cependant, selon Rogers, cet avantage est en grande partie une *perception*. Car même pour les innovations techniques, les perceptions peuvent être plus importantes que des mesures précises. D'ailleurs, l'« avantage relatif » est également lié aux aspects de statut, tout particulièrement en ce qui concerne l'adoption d'innovations à fort potentiel de visibilité telles que les voitures, les vêtements, les coiffures, mais également les gadgets hautement techniques qui peuvent être statutairement gratifiants²⁰.

La « compatibilité », deuxième facteur important dans la diffusion, est principalement considérée comme compatibilité avec des idées et des valeurs culturelles actuelles et des besoins identifiés, mais il peut également y avoir un composant technique : la compatibilité avec des normes techniques actuelles²¹.

Chaque système de sélection fonctionne au sein d'une certaine culture, avec certaines normes et *valeurs* qui vont du plus général au plus spécifique. Par conséquent, les différents systèmes de sélection fonctionnent selon différents critères d'aptitude. Certaines de ces normes et valeurs peuvent

sembler très particulières ou même inefficaces en regard de la plupart des individus et de leurs notions de valeurs, mais elles seront toujours décisives dans leur propre environnement : « Si dans une entreprise, les critères de sélection favorisent la rationalité administrative et les structures de contrôle formalisé, alors les organisations adopteront ces nouvelles pratiques »²². De même, un léger changement de critères dans un système de sélection peut conduire à un résultat totalement différent.

Dans la plupart des industries existe une sorte de « prescription de production » socialement construite, un schéma mental ou encore un « paradigme » de la notion de valeur, et des facteurs essentiels de réussite²³. En même temps, la diversité perdurera au sein de ces prescriptions. À ce niveau, les préférences des individus, des pairs, des groupes de pairs et des sous-cultures jouent également un rôle. Les différents acteurs (fournisseurs et clients) font différentes sélections parmi les « propositions de valeurs » en compétition, laissant de la place pour une multitude de stratégies. Il suffit de penser par exemple aux différentes sous-cultures dans le secteur de la mode : certains portent toujours la même chose, tandis que d'autres suivent constamment les dernières tendances. Différentes professions et autres milieux culturels ont des habitudes et des exigences d'habillement distinctes – et évidemment les religions ont également leur rôle à jouer. De plus en plus nous notons également l'influence croissante de la mode dans le sport. Ainsi, il y a un phénomène continu de co-évolution et d'interaction entre les estimations culturelles dans les sous-cultures, laissant de l'espace pour une description stratégique de co-évolution, et de recherche/ou création de marchés de niche, mais j'y reviendrai dans la quatrième partie.

Ainsi on constate que l'environnement économique se compose d'une multitude de niches, chacune possédant ses propres critères d'aptitude. Derrière le concept général de la valeur économique, il y a une quantité

de valeurs culturelles en constante évolution. Les éléments techniques jouent un rôle, mais au cœur de l'aptitude économique nous observons l'importance des aspects non techniques de la culture, des normes et des valeurs dans leurs différentes manifestations telles que les idéologies distinctes, les cultures des métiers et autres groupes de pairs, les paradigmes, la mode, les mouvements stylistiques qui tous conduisent d'une part à des critères de base plus généraux tels que le prix, la fonctionnalité et le statut, et d'autre part, à des références plus particulières et sophistiquées propres à la norme de qualité, qui se définissent en une multitude de sous-cultures.

Innovation incrémentale et radicale et le rôle des experts

Une distinction s'opère régulièrement entre innovation incrémentale et innovation radicale. Quelques observateurs considèrent l'innovation radicale comme la « seule et vraie » innovation. Mais où se situe alors la limite ? D'ailleurs, tout comme dans la variation biologique, la très grande majorité des innovations est incrémentale, voire marginale.

Sans ces innovations, notre système économique serait très rapidement conduit à l'immobilisation. Selon Gilles Lipovetsky²⁴, le flux continu du style, les innovations en design et idées et toutes les petites améliorations peuvent être perçus comme un prolongement de la logique de mode à toutes sortes d'industries. Le « processus global contraint les entreprises à innover, à lancer sans cesse de nouveaux articles tantôt de conception vraiment inédite, tantôt, et c'est le plus souvent, comportant de simples petits perfectionnement de détail (...) Une firme qui ne crée pas régulièrement de nouveaux modèles perd en force de pénétration sur le marché et affaiblit son label de qualité dans une société où l'opinion spontanée des consommateurs est que, par nature, le nouveau est supérieur à l'ancien (...) Notre système économique est entraîné dans une spirale où l'innovation grande ou petite est

reine, où la désuétude s'accélère²⁵. Et encore : « C'est l'âge de la *mode achevée*, de l'extension de son procès à des instances de plus en plus larges de la vie collective. [...] On est immergé dans la mode, un peu partout et de plus en plus, s'exerce la triple opération qui la définit en propre : l'*éphémère*, la *séduction*, la différenciation marginale »²⁶.

La clarté de l'approche de Lipovetsky est satisfaisante. Son concept de « différenciation marginale » est bien sûr relativement proche de celui de l'innovation incrémentale, sans cette dernière connotation sur l'amélioration. Un nouveau produit n'est pas nécessairement mieux, il ne conduit pas nécessairement à un niveau plus élevé de satisfaction, sauf à se contenter de la valeur ajoutée de la nouveauté ou du plus grand choix. L'« éphémère » souligne le caractère temporel de plusieurs de ces innovations, qui mène à une obsolescence économique croissante, et beaucoup de personnes avancent que les problèmes croissants de gaspillage peuvent même conduire à une baisse du niveau de mieux-être. Mais si aucune valeur ajoutée n'était conférée à l'innovation, cela échouerait vraisemblablement. La « séduction » attire l'attention sur le fait qu'il y a un besoin croissant d'investissements marketing afin de faire de l'innovation un succès. Dans beaucoup de cas le coût de ces tentatives est supérieur aux dépenses nécessaires au développement de l'innovation elle-même.

En revanche l'innovation radicale ou « paradigmatique » est plus difficile et risquée, en raison de son incompatibilité avec les normes et les valeurs en cours. De nombreuses innovations radicales échouent soit par manque de compatibilité avec des demandes existantes – les valeurs –, soit par manque d'adaptabilité aux procédés actuels techniques et non techniques tels que les tests, l'exécution, la production, le commerce ou la distribution. Ce manque d'adaptabilité a pour nom « l'effet Leonardo », en référence à l'artiste qui fût un concepteur dont les nombreuses inventions ne purent être réalisées ou même testées avec les

technologies de son époque²⁷. Mais quand des innovations radicales sont un succès, leur impact social est beaucoup plus important : il suffit alors de penser aux exemples historiques comme l'invention de l'électricité ou de l'automobile.

Wijnberg apporte une contribution intéressante à la compréhension du radicalisme de l'innovation en proposant de le connecter à son impact sur les processus de sélection : « L'importance (c'est-à-dire le degré de radicalisme) d'une innovation est à la mesure par laquelle celle-ci est reliée aux changements des évaluations relatives des produits satisfaisant le même ensemble d'options, la composition de l'ensemble des sélectionneurs ou des caractéristiques du système de sélection lui-même »²⁸. Ainsi Wijnberg distingue quatre possibilités :

- les innovations incrémentales qui amènent les sélectionneurs actuels à reconsidérer la valeur relative des produits satisfaisant le même ensemble d'options. Quand je vois une nouvelle voiture, est-ce que je veux remplacer celle que je possède ?

- une innovation plus radicale qui incite les sélectionneurs à reconsidérer leurs options. Il suffit de songer au lancement des téléphones mobiles. À un certain moment beaucoup de jeunes ont commencé à dépenser plus d'argent sur ces derniers qu'en vêtements.

- les innovations encore plus radicales lorsque l'ensemble des sélectionneurs est changé. Ceci s'est également produit avec les téléphones mobiles, lorsque la cible principale s'est rapidement déplacée des hommes d'affaires aux adolescents.

- mais selon Wijnberg, les innovations les plus radicales ou importantes sont celles qui mènent à un changement dans le système de sélection lui-même. Auparavant les télécommunications étaient considérées d'utilité publique, mais suite à l'arrivée de nouvelles technologies et de développements sociaux, cette industrie est devenue une industrie déréglementée très concurrentielle.

Dans la plupart des cas les innovations sont des développements marginaux d'objets anciens. Dans le secteur de la mode George Darwin, un des fils de Charles Darwin, a publié en 1872 un article intéressant dans lequel il décrit une série d'innovations de mode en tant que développements incrémentaux de formes anciennes. Quelques pièces, tels les épaulettes, les rubans et les robes, sont tout à fait particulières et ne peuvent se comprendre que comme éléments survivants de fonctionnalités éloignées et sans aucune pertinence²⁹. Dans ces exemples, la sélection peut seulement être comprise comme une conséquence des préférences culturelles qui sont demeurées identiques ou au moins reconnaissables, même lorsque leur environnement avait changé. Pour cette raison Darwin n'a pas jugé bon d'analyser cet environnement sélectif, car contrairement à son père, il considérait la sélection comme acquise.

Dans la seconde partie, nous avons également vu qu'en biologie, les innovations radicales ne se produisent que rarement sauf lorsque des événements étonnants se produisent dans l'environnement sélectif. Quand les mutations ont lieu, en règle générale de nouvelles espèces apparaissent. Dans le secteur économique, de nouvelles espèces peuvent être identifiées comme de nouvelles catégories ou de nouvelles « familles » de produits, de « nouveaux concepts ». Ceci doit être pris au sens littéral : un nouveau concept correspond à une nouvelle catégorie culturelle. Cependant, les nouveaux concepts ont un lien avec (au sens où ils « descendent ») les catégories actuelles, et sans cela nous ne pourrions pas les comprendre. *L'e.commerce* est la combinaison de l'électronique et du commerce, et descend également du concept de vente par correspondance. Le monokini descend du bikini et la combinaison-pantalon du tailleur pour femmes, lui-même un développement du costume masculin. Sans ces lignées, les innovations radicales ne pourraient ni être comprises ni même perçues.

Dans de nombreux cas, les experts ou les spécialistes jouent un rôle important dans

l'explication auprès du public du sens et de la pertinence d'innovations plus radicales. Parfois ces spécialistes inventent de nouvelles catégories et nous pouvons alors observer très précisément la construction de ces nouvelles significations. Nous voyons également comment ces spécialistes ajoutent littéralement de la valeur à ces innovations en présentant un schéma de valeur – susceptible de changement – et en évaluant la place de l'innovation.

Elaboration des systèmes de sélection et identification des principaux sélecteurs

Puisque l'évaluation économique est en grande partie un processus culturel, la « sélection du marché » est co-déterminée par l'évaluation de toutes sortes de groupes ou de sous-cultures. Dans ce cas précis, un marché n'est jamais simplement un marché, généralement, la sélection économique se produit au sein d'une combinaison complexe de différents systèmes de sélection. Reflétant la distinction traditionnelle opérée par Williamson entre marchés et hiérarchies, nous pouvons distinguer deux formes simples et idéales de sélection économique pouvant se combiner sous des formes hybrides : la sélection hiérarchique et la sélection de marché.

D'une part, la *sélection hiérarchique* est effectuée par des « sélectionneurs » qui font autorité. Décisionnaires et responsables de haut niveau au sein d'organisations en sont de parfaits exemples. On peut également citer les jurys ou les bureaux de rédaction. Dans la sélection hiérarchique, les « sélectionneurs » peuvent généralement faire jouer leurs préférences personnelles, mais agissent la plupart du temps dans un registre de règles et de critères, formels et informels. Le bureau de rédaction d'un journal scientifique fonctionne dans le cadre des règles de son éditeur, associées à celles de la communauté scientifique en général. Dans les organisations produisant pour les marchés, on peut s'attendre à ce que l'évaluation d'un succès possible sur le marché soit un critère important de sélection. Mais

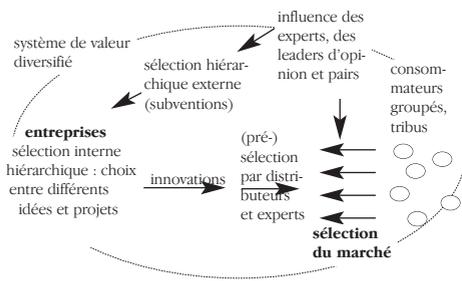
ce n'est jamais précisément le cas. Toutes les organisations sont régies par des règles et des jeux politiques, avec lesquels les personnes apportant des propositions novatrices doivent traiter.

D'autre part, la *sélection du marché* est effectuée par les consommateurs. Il est important de noter que les consommateurs ne choisissent jamais en vase clos. Naturellement, ils ont également des préférences – qui ne sont pas explicitement définies –, mais la plupart du temps ils subissent l'influence de leur milieu culturel et de leur environnement proche : famille, collègues et membres des groupes de pairs (ou nouvelles tribus) ou de spécialistes dont l'opinion compte à l'instar des critiques. En matière de communication, nous savons que les leaders d'opinion exercent une certaine influence, mais également que les consommateurs font une sélection parmi ces leaders d'opinion, qui eux-mêmes tiennent compte des avis de leurs « adeptes ». Il y a ainsi sélection mutuelle. D'ailleurs, tous ces acteurs font partie d'un groupe culturel ou bien d'un ou de plusieurs groupes sous-culturels ou encore groupes de pairs (ethniques, professionnels, âge ou autres groupes) possédant des valeurs et jouant des rôles spécifiques.

Ces deux schémas donnent lieu à de multiples combinaisons hybrides. Parfois, il y a la « sélection du spécialiste » où une personne investie d'une autorité spécifique sélectionne ce que le consommateur achète : les entreprises ou les écoles décident du choix de leurs uniformes, les professeurs de leurs manuels scolaires, les docteurs des médicaments³⁰. Dans ces cas-là, les départements marketing des sociétés qui fournissent les biens ou les services (éditeurs, compagnies pharmaceutiques) concentreront leurs efforts en direction de ces décideurs.

Dans le schéma qui suit, ce système complexe de sélection hybride de nouveaux produits est examiné du point de vue de l'entreprise. Sur la gauche, se situent les entreprises au sein desquelles subsiste toujours une lutte entre les différents idées et

projets. Quand la sélection hiérarchique est l'étape préliminaire avant la sélection du marché, il faut s'attendre à ce que le résultat final du marché oriente la sélection hiérarchique. Mais ce n'est pas toujours le cas. Les facteurs de succès liés à la sélection interne (par exemple les ordres du jour plus ou moins confidentiels, le favoritisme entre les départements, la passion des dirigeants pour les chevaux, les jeux politiques au sein des organisations) peuvent être totalement différents de ceux propres au marché. Les acteurs lançant des propositions novatrices se doivent de prendre ces paramètres en considération.



Sélection hybride complexe du point de vue de l'entreprise

Sur la droite de ce schéma, se trouvent les consommateurs probablement rassemblés en groupes de pairs, de sous-cultures ou de nouvelles tribus ; chacun d'entre eux doté de différents critères d'évaluation. Ils sont influencés par des spécialistes, des pairs et des leaders d'opinion. Parmi ces derniers, certains peuvent également influencer la sélection hiérarchique externe, mais je reviendrai sur ce point plus tard. Entre l'offre et la demande figurent également des pré-sélectionneurs, tels les acheteurs des grandes ou petites chaînes de distribution ou encore des stations de radio musicales ou des cinémas.

Dans certains cas, il y a également une sélection hiérarchique externe notamment lorsque les producteurs ont besoin de subventions. Ici, les critères de sélection peuvent être totalement différents de ceux propres au marché ou de ceux en vigueur

dans les organisations, pour des raisons évidentes. Nombre de réglementations publiques ont été spécifiquement conçues afin de remédier à « la faillite du marché », il s'ensuit qu'une logique différente peut être proposée. Afin d'être subventionnés, les théâtres ou les productions musicales doivent être dans « l'expérimental » – c'est-à-dire le non-commercial ; tandis que dans le domaine de l'innovation entrepreneuriale, le département Recherche & Développement doit anticiper la concurrence. Plus concrètement, cela veut dire qu'une certaine forme d'art élitiste sera « difficile à avaler », tandis que les R&D ne pourront aboutir à des solutions concrètes. Dans d'autres situations, les taxes externes ou les procédés de subventions n'ont qu'un rôle additionnel. Parfois, des décideurs prudents ont recours aux subventions et aux taxes, procédés par lesquels ils sollicitent les acteurs privés à investir, à faire des donations ou sponsoriser des objets et initiatives à valeurs culturelles (investissement pour la sauvegarde des monuments, ou des projets de film ou des instituts scientifiques ; sponsoring de musées et d'expositions, ou donations à des organisations socio-culturelles, scientifiques, idéologiques ou environnementales). Ici, la sélection n'est pas hiérarchique – l'autorité ne soutient seulement en principe que la *catégorie* de produit – mais elle n'intervient pas plus sur le marché. Apparemment, dans ces cas précis, un critère important de sélection pour les décideurs est que les acteurs privés participent également à l'évaluation culturelle et économique.

En conséquence de toutes ces considérations, les responsables d'entreprises novateurs connaissent mieux les systèmes de sélection dans lesquels ils agissent à un moment précis, chacun étant doté de règles spécifiques. Au sein de leur structure, ils doivent se tourner vers leurs patron et collègues. Ultérieurement, ils peuvent avoir à passer à d'autres systèmes de sélection avec des règles totalement différentes. Tout ceci exige une flexibilité stratégique et tactique. Afin d'illustrer les nombreuses ramifications

de la co-sélection hybride, la sélection de mode (revues de mode y compris) est présentée sur la base de deux systèmes de valeur liés l'un à l'autre : celui des entreprises de mode et celui des magazines de mode. Quand nous analysons les achats de mode des consommateurs, nous voyons que ceux-ci sont influencés par un certain nombre de leurs pairs et également par les critiques et les magazines, qu'ils choisissent eux-mêmes ! Le fait qu'il y ait également une sélection de marché des spécialistes par les consommateurs (et dans une certaine mesure par les sociétés de mode qui sont une source de revenu importante pour les magazines) illustre le fait que les consommateurs, les sociétés de mode et les magazines se choisissent mutuellement. Ils font partie des sous-cultures et des sous-systèmes (voir également la cinquième partie). Dans le langage de la théorie de la complexité, ceci est un exemple clair de co-évolution dans un *système adaptatif complexe*³¹.

D'autres champs culturels reliés à celui de la mode peuvent être abordés tels le sport, le cinéma ou la musique, puisque ces derniers fabriquent des modèles qui peuvent cautionner (souvent sur une base contractuelle) certains produits de mode. Il suffit de penser à l'importance croissante du placement de produits dans les films et séries. Des *business models* toujours nouveaux sont développés sur la base de ces interactions, et sont parfois liés à de nouvelles formes d'e-business. Quelques chaînes de télévisions commerciales, par exemple, veulent non seulement gagner de l'argent grâce au placement de produits, mais essaient d'exploiter avec les fabricants des sites d'*e-commerce*. Quand une certaine actrice porte une robe, un site web pourrait alors être créé permettant d'acheter cette robe.

Dans certains cas, le lien avec des groupes de consommateurs peut être plus interactif et relationnel. Quelques sociétés ont trouvé, par exemple, une niche sous-culturelle (punkrockers, kite-surfers, immigrants marocains) avec laquelle elles développent des relations particulières, probablement par le biais de sites web. Marchés et industries sont

de plus en plus fragmentés et (re-)connectés en même temps. Le rôle d'Internet dans ce genre de connections ne doit pas être sous-estimé. Sur quelques sites Web des groupes de consommateurs discutent de l'offre des différents concurrents dans un même secteur. Des sociétés avisées peuvent prendre part à ces discussions, tout comme les utiliser afin de demander conseil à ces consommateurs : il s'agit alors du « *crowdsourcing* ».

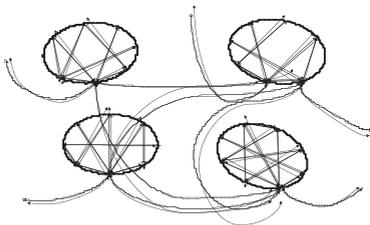
Certaines sociétés ont créé leurs propres sites Web pour annoncer des affaires attractives ou pour organiser des ventes. D'autres ont également créé leurs propres forum sur Internet. En outre, peut-être que quelques consommateurs sont disposés à réfléchir aux idées novatrices d'une entreprise. Les initiatives de ce type illustrent le fait que de plus en plus, les sociétés s'éloignent du modèle traditionnel d'innovation *push* et ont conscience de la nécessité d'une meilleure compréhension des besoins des consommateurs et des complexités des réseaux dans lesquels ils opèrent.

Il est probable qu'aucune initiative de ce genre ne garantit le succès d'une innovation comme nombre de marketeurs frustrés peuvent en faire l'expérience chaque jour. Ce qui plait à un groupe de consommateurs peut totalement déplaire à un autre. D'ailleurs, des marketeurs curieux et intelligents peuvent avoir de plus en plus d'informations concernant leurs consommateurs, mais le procédé s'équilibre par la sophistication et la connaissance croissante des consommateurs des techniques marketing³². Cependant, ceci n'exclut pas la possibilité que les sociétés puissent soit trouver des solutions nouvelles pour lesquelles certains groupes de consommateurs expriment un très fort désir, soit établir des relations privilégiées auxquelles certains groupes souhaitent véritablement adhérer, comme le démontrent par exemple Diesel, The Lonely Planet, Apple, Ben et Jerry's, ou Harley-Davidson. Afin de comprendre ces pratiques, il est utile de revenir sur les niches, les nouvelles tribus et les réseaux.

Comprendre notre environnement groupé : niches, réseaux et nouvelles tribus

Dans la troisième partie nous avons vu que la valeur d'une innovation ne peut être déterminée que dans le contexte d'un ensemble de préférences des sélectionneurs. A cet égard, le concept de niches a déjà été mentionné plusieurs fois. De plus, dans tous les systèmes écologiques, y compris les systèmes humains, nous observons un développement co-évolutionniste pour plus de fragmentation et de différenciation³³. Même les « mass markets » deviennent plus différenciés, notamment avec l'apparition du concept de « mass customisation » : de plus en plus de fabricants et de sociétés de services essaient de réconcilier des économies d'échelle avec l'exigence de customisation.

Les développements récents dans les systèmes de réseaux sont utiles pour comprendre le développement des réseaux groupés. Dans le système des réseaux, il est avéré que les « mondes » de la plupart des personnes sont relativement petits. Deux points de vue totalement opposés expliquent ce phénomène : d'une part, la plupart des personnes ne connaissent seulement qu'un nombre limité de personnes (environ 150), et ces autres personnes en grande partie partagent le même groupe de connaissances au sein d'un plus large réseau. D'autre part, quelques personnes appelées « connecteurs » connaissent beaucoup d'individus dans un grand nombre de groupes et créent des liens entre eux. Par conséquent, le monde devient très petit. En fait, nous pourrions relier la plupart des personnes dans le monde en seulement six étapes ! Cette vision des réseaux groupés est mise en évidence dans le schéma suivant³⁴.



C'est au niveau de leurs groupes – appelées parfois tribus ou nouvelles tribus – que les gens sont les plus influençables (voir l'influence des pairs dans la quatrième partie). Cependant, plus nous connaissons de personnes individuellement, moins chacune d'entre elles aura sur nous d'influence – indépendamment de quelques unes dont l'avis compte particulièrement comme les amis et les leaders d'opinion dans les groupes de pairs. Par conséquent, dans de petits villages ou petites structures, il existe un plus haut degré de « monoculture » que dans de plus grands environnements.

Les gens appartiennent de plus en plus à un grand nombre de groupes, en partie parce que ceux-ci multiplient les opportunités d'identités. Une personne peut être une femme, une adolescente, une musulmane, une étudiante en psychologie, une lesbienne, une fan de punk-rock et une plongeuse en même temps, mais aucune de ces identités n'aura, pour cette personne, la même signification. Zygmunt Bauman a illustré dans quelle mesure la « *liquid modernity* », sous l'*èthos* de l'hédonisme, mène à une quête angoissée visant à atteindre une identité acceptable, « authentique » et originale mais qui ne devient jamais plus qu'une « illusion optique indispensable » : « La recherche de l'identité est une lutte incessante pour arrêter ou ralentir le flux, pour solidifier le fluide, pour donner forme à l'informe ». La mode et le shopping fournissent des métaphores en un sens idéales : « Etant donné la volatilité et le détachement propres à toutes ou presque toutes les identités, c'est la possibilité de « faire ses courses » dans le supermarché des identités, le degré de liberté véritable ou putative du consommateur pour choisir son identité et s'y tenir aussi longtemps que souhaité qui devient la voie royale à l'accomplissement des fantasmes identitaires³⁵. Ainsi, comprendre des clients potentiels implique en grande partie de comprendre les définitions ou les aspects identitaires qui aux yeux de chacun leur semblent les plus importants. Souvent l'observation, comme la façon dont ils s'habillent (et les codes exprimés), leurs modes

de comportement, fourniront des indices importants pour cette compréhension. Nombre de nouvelles tribus ont leurs propres codes vestimentaires, et peu importe qu'elles soient comptables ou punks³⁶.

Dans leur quête d'identité, des personnes trouvent parfois l'inspiration dans des communautés virtuelles. Ce dernier mot fait inmanquablement penser aux communautés sur Internet, mais les premières communautés virtuelles étaient probablement celles inspirées par un modèle semblable. À cet égard Michel Maffesoli inventa en 1996 le concept des nouvelles tribus, ce qui lui permit de réagir aux conceptualisations précédentes relatives aux sous-cultures, qui avaient parfois une connotation trop réaliste. Dans les années 70, l'approche du CCCS (The Centre for Contemporary Culture Studies in Birmingham) visait justement à qualifier des jeunes issus des classes ouvrières en tant que groupes sociaux réellement ancrés et cohérents. Plus tard, il s'est avéré qu'un certain nombre de ces sous-cultures n'étaient que des constructions relativement cohérentes des chercheurs du CCCS et/ou des médias, plutôt que des groupes vraiment constitués avec un fort degré de cohérence. Il y avait bien plus de diversité dans le comportement qu'il n'avait été reconnu. Quelques types de comportement avaient été évincés, tandis que d'autres avaient été mis en avant³⁷.

À mon avis, le terme « sous-culture » n'a pas nécessairement cette signification aussi étendue ou idéalisée. Il peut être utilisé pour classer les préférences de personnes qui ne constituent pas nécessairement un groupe, mais qui peuvent quelquefois en former un. Elles peuvent porter des signes identitaires à l'instar des socialistes, des punks, ou de certains chrétiens ou musulmans. Avec son concept des *tribus* ou des nouvelles tribus, Maffesoli visait des niveaux plus élevés de fluidité : « Cet engagement n'a pas la rigidité des formes d'organisation avec lesquelles nous sommes familiers ; il se réfère davantage à une certaine ambiance,

un état d'esprit, et doit de préférence s'exprimer par les styles de vie qui mettent en avant l'apparence et la « forme »³⁸. Ainsi nous revenons à la métaphore de Bauman sur le supermarché des identités où les individus font des courses pour acheter la combinaison qui s'adapterait le mieux à leurs besoins. « C'est ainsi que *tribus* ne signifie pas « tribus » au sens anthropologique traditionnel, car elles n'ont pas la permanence et la longévité des tribus »³⁹. D'ailleurs, les médias jouent un rôle important dans la constitution de ces groupes, à la fois dans leur origine comme dans l'allongement de leur cycle de vie⁴⁰. Ceci nous ramène à des genres plus interactifs de marketing. Comme nous avons vu dans la partie précédente, le marketing de mode notamment joue parfois un rôle important dans le co-développement des nouvelles tribus et des sous-cultures.

Comprendre notre monde connecté est également important pour une autre raison. Puisque les « connecteurs » établissent des liens entre les groupes, ils jouent probablement un rôle primordial dans la diffusion de l'information ou des innovations⁴¹.

Quand beaucoup de « connecteurs » renforce le même message, une « cascade d'informations » ou « d'effet de mouvement » peuvent surgir – comme dans une épidémie – et en peu de temps beaucoup de gens se peuvent être « saisis » par une même idée : quel film aller voir, quel vêtement ou action sur Internet acheter ? Puisque ce genre de cascade possède des critères semblables à ceux des épidémies, on parle parfois à son sujet de « contagion sociale »⁴². Il y a, cependant, des différences importantes entre la contagion sociale et la diffusion des maladies. Les épidémies sont activées lorsqu'un grand nombre de personnes sont connectées entre elles. La contagion sociale fonctionne différemment : elle est efficace dans un environnement social – le plus commun – dans lequel les réseaux sont extrêmement bien connectés, mais où peu de personnes établissent de liens entre les groupes⁴³.

Une conséquence quelque peu surprenante de la théorie des réseaux est que « la structure du réseau peut avoir une influence tout aussi importante sur le succès ou l'échec d'une innovation que l'intérêt inhérent à l'innovation elle-même »⁴⁴. Bien évidemment, la qualité de l'innovation joue un rôle, mais en même temps nous savons que nombre d'innovations aussi intéressantes soient-elles peuvent échouer, ou si elles n'échouent pas totalement, sont incapables de sortir des niches⁴⁵. D'autres messages se diffusent relativement rapidement. En communication, on parle du « caractère accrocheur » d'un message. Pour cette raison les publicitaires recherchent continuellement des slogans « accrocheurs » tout comme les politiciens et leurs conseillers des formules ultra concises. Le caractère accrocheur ne s'obtient pas aussi facilement. Un jingle pour une publicité peut être accrocheur alors que son slogan ou rapport à la marque facilement oublié. Une publicité plus fine, faisant appel à des jeux ou des énigmes, est en règle générale plus efficace qu'une publicité agressive⁴⁶. De la même façon, les films lancés à grand renfort de publicité n'obtiennent pas nécessairement le succès escompté ou encore certains livres de célébrités ne peuvent pas couvrir les avances considérables qui leur ont été versées. Après le lancement d'un nouveau produit, le bouche à oreille au sein des réseaux est le critère le plus important dans l'obtention d'un succès. En littérature, et plus particulièrement dans le domaine culturel, on parle d'une innovation « ignorée de tous »⁴⁷. Une exception importante est, bien sûr, la réputation, qui fera qu'un auteur ou un acteur connus recevront plus d'attention, et pour cette raison demanderont des honoraires supérieurs⁴⁸. C'est pour la même raison que les suites de films sont si populaires auprès des producteurs⁴⁹.

Dans le secteur des films ou des livres, les campagnes publicitaires sont très intéressantes pour leurs auteurs et leurs sociétés. Dans d'autres industries, par suite de feedback positif inattendu, un battage médiatique peut se produire, induisant des

occasions de croissance rapide. Dans le secteur de la mode, de telles occasions peuvent se révéler intéressantes, mais également très risquées. Une année une société est leader et se développe rapidement ; l'année suivante elle est dépassée et rencontre des problèmes de trésorerie. Il est ainsi tout à fait compréhensible que les sociétés réagissent différemment à ces opportunités de croissance. Certaines peuvent profiter de la publicité, en créant par exemple des réseaux flexibles avec les fabricants du monde entier. D'autres préfèrent maintenir une cohérence dans la marque, et ce même au détriment d'une croissance temporaire.

Un exemple intéressant illustrant ce point tient aux réactions opposées des sociétés Tommy Hilfiger et Timberland aux opportunités fournies par le succès inattendu des mouvements rap et hip-hop. Tommy Hilfiger, qui, à ses débuts, véhiculait une image plutôt « *preppy* », a sauté sur l'occasion, et a adopté un mix hybride de style « *preppy* » et « *urban street* ». Lorsque les rappers L.L. Cool J et Snoop Dog sont apparus à la télévision avec des chemises Tommy Hilfiger, la folie fut totale. Tommy Hilfiger a connu une croissance telle qui lui a permis, vers 1995, de rattraper enfin son modèle et rival, Ralph Lauren.

Au même moment, Timberland a été tout aussi étonné d'apprendre que ses chaussures de randonnée et ses vêtements d'extérieur réputés inusables étaient achetés par des gosses des villes à un rythme de trois ou quatre articles à la fois. Il n'a pas protesté, et, contrairement à Hilfiger, a préféré conserver son image de marque traditionnelle et ses consommateurs. Timberland n'a pas connu la même expansion que Hilfiger, mais n'a pas connu non plus la faillite à laquelle a été confronté Hilfiger. À la fin des années 90, certains groupes de hip-hop ont lancé leur propre marque, entraînant Hilfiger dans la chute. Les ventes se sont effondrées et, pire encore, la marque souffrit d'une crise d'identité. En conséquence, l'Europe, où Tommy Hilfiger n'a jamais perdu son image « *preppy* », est actuellement son principal marché⁵⁰.

La structure de groupement des réseaux nous aide également à comprendre la tension entre les développements internationaux et les goûts locaux qui persistent. Les individus sont influencés par les marques de mode internationales mais cette influence est atténuée par leur culture et leur environnement. Ces marques n'atteignent donc les groupes – sous-groupes ou groupes de pairs – que de manière diluée. Dans une situation semblable, quelques styles de musique et interprètes ont atteint un niveau international, tandis que beaucoup d'autres n'ont conservé une notoriété qu'au niveau national.

Dans cette partie et les précédentes, j'ai analysé la manière dont la sélection fonctionne dans le domaine de l'innovation de mode. Dans la prochaine partie, j'approfondirai la dimension plus active et stratégique de la sélection. Le message en sera que la co-évolution est non seulement utile à la description, mais également à la prescription.

Prêter attention

L'interaction avec des groupes de consommateurs ou de « connecteurs » n'est qu'une étape mineure avant d'établir que ceux-ci jouent probablement un rôle important dans la production de valeur ajoutée, et qu'en conséquence ils devraient être rémunérés. Les consommateurs les plus avisés aidant des sociétés à innover ont au moins besoin comme condition préalable que celles-ci ne s'approprient pas les droits de propriété intellectuelle de ces innovations mais les laissent dans le domaine de la *création commune*⁵¹. Parfois du point de vue marketing, la relation est consolidée avec les « connecteurs », les leaders d'opinion. Car nous vivons également dans une « économie de l'attentisme » dans laquelle, par suite d'une offre trop importante, l'attention humaine est une des ressources les plus rares. Littéralement sociétés et innovateurs sont disposés à « faire attention »⁵². La forme classique qui en résulte est naturellement la publicité. Experts, critiques et toutes sortes de pairs jouent un rôle en évaluant les inno-

vations et en leur donnant ainsi de la valeur ajoutée (ou en en retirant).

De plus en plus de ces personnes influentes sont récompensées ou même soudoyées pour jouer ce rôle. Il suffit de penser par exemple à la pratique des « pots-de-vin » dans la musique et au sein d'autres industries culturelles. Les pots-de-vin sont un genre de dessous de table, payés pour influencer le choix des experts et des gardiens et amener un produit à l'attention du public. Cette pratique vient de l'industrie de la musique où les DJs ou stations de radio sont payées pour passer certains titres. Quelques DJs ou directeurs de programmes peuvent être achetés personnellement, mais la pratique peut également faire partie du *business model* de la radio ou de la chaîne de télévision. Ils sont ainsi payés pour passer de la musique au lieu de devoir en payer les droits. De la même façon, les libraires peuvent être payés par les éditeurs pour mettre en avant certains livres sous forme de grandes piles installées dans le magasin ou dans la vitrine. Le marché pour le placement de produits a même mené au développement de sa propre industrie de courtage⁵³. Quelques stars de cinéma ou de musique se voient prêter des robes de haute couture, car les créateurs espèrent qu'elles les porteront lors de la cérémonie des Oscars ou d'autres occasions semblables.

Il y a actuellement tant « d'experts » sur le marché que leur contribution en termes de valeur diminue. Internet avec ses millions de *blogs* et de *chatrooms* rend cette situation encore plus opaque. Les exceptions sont les « superstars », les quelques émissions, magazines ou experts qui focalisent presque toute l'attention. On dit même qu'une mauvaise recension dans le *New York Times Book Review* génère la vente de plus de 6 000 exemplaires supplémentaires d'un livre. Mieux encore est la recommandation d'Oprah Winfrey qui conduit facilement à la vente de quelques centaines de milliers de livres supplémentaires. Ainsi est-il compréhensible qu'elle ait fondé son propre club de livres afin de s'emparer d'une partie de la

valeur qu'elle avait créée⁵⁴. L'atout important des experts est, cependant, leur supposée évaluation objective, mais dès lors qu'ils acceptent des pots-de-vin ils mettent leur réputation en jeu.

Les pairs peuvent également créer de la valeur en portant à l'attention de leurs amis et collègues certains produits et leurs qualités tout en n'étant qu'incidemment remerciés par les innovateurs. Ils peuvent recevoir un cadeau s'ils donnent à l'entreprise les coordonnées d'un client potentiel (un abonnement à une revue ou un catalogue de VPC). Plus les tentatives marketing sont personnalisées plus les pairs seront remerciés par les entreprises pour la part prise dans la création de valeur. Les approches modernes de « marketing viral » essaient avec plus ou moins de succès d'impliquer de manière commerciale ces « connecteurs »⁵⁵. Ainsi quelques pairs parviennent à un certain moment à être considérés comme des experts reconnus et rémunérés. Ils peuvent être payés pour promouvoir des produits (et spécialement ceux qu'ils préfèrent), pour dépister de nouvelles tendances, pour écrire des comptes rendus ou pour devenir conseils ou agent.

Depuis 2005, Procter & Gamble, à travers son programme Vocalpoint, a recruté des centaines de milliers de « connecteurs » au sein de groupes de pairs pour conseiller leurs produits par le procédé du bouche à oreille. Contrairement aux recommandations émises par la toute nouvelle *Word of Mouth Marketing Association* (www.womma.org), P&G n'exige pas de leurs connecteurs qu'ils révèlent leur affiliation à la société. Cette méthode n'est pas des plus judicieuses car les personnes approchées vont se méfier des conseils sur les produits P&G avancés par les pairs, ou tout du moins se sentir trahi lorsqu'elles apprendront ces pratiques. Actuellement, la plupart des pairs ne reçoivent qu'une compensation purement informelle : je vous aide parce que vous m'avez aidé. Si vous m'avez aidé en m'apportant des idées, je pourrais vous inviter à déjeuner ou vous faire un autre cadeau. Nous sommes ici dans

le domaine des approches d'échanges anthropologiques qui focalisent l'attention sur une « comptabilité » informelle faite de faveurs mutuelles entre les différents acteurs.

Tout ceci illustre le fait qu'il n'y a pas de création de valeur économique sans au moins une reconfiguration des valeurs culturelles avec l'aide des différents acteurs agissant hors des entreprises. Ces acteurs sont de plus en intégrés dans les processus d'innovation et de marketing et ainsi, dans une certaine mesure, de plus en plus indemnisés. Au final, le fait de procéder ainsi en toute franchise apparaît comme l'approche la plus intelligente.

Conclusion

Ma conclusion se résume en 10 points :

1. Un élément primordial de tout modèle économique dans la mode est l'innovation continue et réussie. L'utilisation du schéma darwinien de variation, sélection et conservation/spéciation est pertinente afin d'évaluer le succès relatif de l'innovation de mode.
2. L'aptitude à l'innovation dans les environnements économiques peut se définir comme l'union entre les valeurs « ajoutées » aux produits et les valeurs prônées par différents types de sélectionneurs dans un certain système de sélection.
3. La sélection des innovations se produit dans des systèmes de sélection hiérarchique et au sein des marchés ainsi que dans des combinaisons hybrides, et chacun de ces systèmes est doté de différents critères de succès ou d'aptitudes (valeur).
4. La sélection est basée sur une évaluation quantitative et qualitative qui est en relation avec un ensemble de préférences déterminées culturellement. Quelques unes de ces préférences sont transformées en des critères de sélection explicitement ratifiés, mais dont la plupart demeurent tacites.
5. Les aspects techniques de l'aptitude à l'innovation touchent principalement aux « avantages relatifs », aux aspects non-tech-

niques de leur (non-) compatibilité avec des normes et valeurs culturelles actuelles.

6. La création de valeur économique par l'innovation nécessite la reconfiguration des normes et valeurs culturelles entraînant une reconfiguration des préférences des consommateurs.

7. Plus les innovations sont radicales, plus radicale est la reconfiguration des valeurs culturelles et plus important est le rôle des nouveaux concepts et catégories, et ainsi celui des experts faisant passer le message au public.

8. La mode entraîne principalement des innovations marginales, ce qui est facilement compréhensible. Des « différenciations marginales » issues du même modèle ont été appliquées à la plupart des autres industries, faisant accroître le taux d'innovation.

9. Experts, leaders d'opinion et pairs jouent un rôle important dans la création culturelle de valeur économique, en sorte qu'ils sont de plus en plus pris au sérieux par les marketeurs.

10. Les outils d'*e-business* permettent à de nouveaux *business models* – comme par exemple la combinaison de placement de produits auprès d'émissions de télévision avec les ventes courantes – de renforcer la fragmentation des marchés. Ils ont également stimulé l'explosion d'acteurs s'auto proclamant experts en blogs et *de facto* davantage de fragmentation de la signification et de l'attention. Dans une certaine mesure, cela s'équilibre par l'émergence des « super stars », des quelques blogs, magazines et experts vers lesquels toute l'attention se porte.

Dany Jacobs,
Professeur de management stratégique, université de Groningen, Pays-Bas
(traduction de l'anglais par Dominique Lotti)

1. Dany Jacobs, *Adding Values. The Cultural Side of Innovation*, Rotterdam, Veenman Publishers, 2007.

2. Aldrich mentionne une diffusion non statique comme quatrième procédé, puisque celle-ci implique presque toujours l'innovation marginale et l'adaptation, i.e. une diversité orientée vers des groupes spécifiques de consom-

mateurs. Howard Aldrich, *Organizations Evolving*, London, Sage, 1999, p. 21 ; Bela Gold, "On the Adoption of Technological Innovations in Industry: Superficial Models and Complex Decision Processes" in Stuart MacDonald, D. Lambertson, Thomas Mandeville (eds.), *The Trouble with Technology. Explorations in the Process of Technological Change*, 1993, London, Pinter, 1983 p. 107 ; Dany Jacobs, *The Policy Relevance of Diffusion*, The Hague, Ministry of Economic Affairs, 1990, p. 11-12.

3. Geoffrey Hodgson, *Economics and Evolution. Bringing Life Back into Economics*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1993 ; Niles Eldredge, "Evolution in the Marketplace", in *Structural Change and Economic Dynamics*, 1997, 8, p. 385-398.

4. Bart Nooteboom, *Learning and Innovation in Organizations and Economies*, Oxford, Oxford University Press, 2000.

5. D'autres animaux montrent également des formes de transfert culturel des aptitudes au sein du groupe, ce qui illustre le fait que le savoir chez les humains n'est qu'un autre développement biologique à un niveau plus élevé de « savoir », déjà présent parmi d'autres espèces. Frans De Waal, "Evolution in the Marketplace", in *Structural Change and Economic Dynamics*, 1997, 8, p. 385-398. Pour cette raison, je suis en désaccord avec Nooteboom qui tend à considérer l'utilisation d'un cadre évolutionniste comme principalement métaphorique (Nooteboom, *op. cit.*, p. 77, 89). Pour la même raison je ne vois aucune contradiction à l'utilisation du savoir ou des approches de complexité que Nooteboom propose (Nooteboom, *op. cit.*, p. 87-90).

6. Geoffrey Hodgson, *op. cit.*, p. 47.

7. Paul David, "Understanding the Economics of QWERTY: The Necessity of History" in William Parker (ed.), *Economic History and the Modern Economist*, Oxford, Blackwell, 1986, p. 30-49.

8. Jane Jacobs, *The Nature of Economies*, New York, Vintage, 2000, p. 16-17.

9. Kevin Laland, John Odling-Smee, 'The Evolution of the Meme' in Robert Aunger, (ed.), *Darwinizing Culture: The State of Memetics as a Science*, Oxford, Oxford University Press, 2000, p. 121-141.

10. Geoffrey Hodgson, *op. cit.*, p. 49-50.

11. Oliver Williamson, "Strategizing, Economizing, and Economic Organization", in *Strategic Management Journal*, 1991, 12, p. 75-94.

12. Michael Porter, *Competitive Strategy*, New York, Free Press, 1980.

13. Samuel Bowles, "Endogenous Preferences: The Cultural Consequences of Markets and other Economic Institutions", in *Journal of Economic Literature*, 1998, 36, p. 75-111.

14. Nachoem Wijnberg, "Innovation and Organization: Value and Competition in Selection Systems", in *Organization Studies*, 2004, 25 (8), p. 1469-1490.

15. Philip Mirowsky, "Learning the Meaning of a Dollar: Conversation Principles and the Social Theory of Value in Economic Theory", in *Social Research*, 1990, 57/3, p. 689-717 ; David Throsby, *Economics and Culture*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.

16. Ulrich Witt, "Economics, Socio-biology, and Behavioural Psychology on Preferences", in *Journal of Economic Psychology*, 1991, p. 557-573.

17. Nachoem Wijnberg, *op. cit.*, p. 1477.
18. Everett Rogers, *Diffusion of Innovation*, New York, Free Press, 5^e édition, 2003, p. 229-257.
19. *Ibid.*, p. 229.
20. *Ibid.*, p. 231
21. *Ibid.*, p. 240-350.
22. Howard Aldrich, *Organizations Evolving, op. cit.*, p. 26.
23. Joseph Porac, Howard Thomas, Charles Baden-Fuller, "Competitive Groups as Cognitive Communities. The Case of Scottish Knitware Manufacturers", in *Journal of Management Studies*, 1989, 26/4, p. 397-416 ; Koen Debackere, Bart Clarysse, Nachoem Wijnberg, Michael Rappa, "Science and Industry: A Theory of Networks and Paradigm", in *Technology Analysis and Strategic Management*, 1994, 6/1, p. 21-37.
24. Gilles Lipovetsky, *The Empire of Fashion*, Princeton, Princeton University Press, 1994, traduit du français *L'Empire de l'éphémère*, Paris, Gallimard, 1987, p. 188.
25. *Ibid.*, p. 188.
26. *Ibid.*, p. 183.
27. Bart Nooteboom, *op. cit.*, p. 11, 182, 194.
28. Nachoem Wijnberg, *op. cit.*, p. 1474.
29. Georges Darwin, *L'Evolution dans le vêtement*, 1872, Paris, IFM-Regard, 2002.
30. Nachoem Wijnberg, *op. cit.*, p. 1471-1472.
31. John Holland, *Hidden Order. How Adaptation Builds Complexity*, New York, Basic Books, 1995.
32. Stephen Brown, *Free Gift Inside!!*, Chichester, Capstone, 2003, p. 36-37, 51-53.
33. Jane Jacobs, *op. cit.*, p. 16-17.
34. Malcolm Gladwell, *The Tipping Point*, London, Abacus, 2000, p. 34-56 ; Marco Janssen, Wander Jager, "Fashions, Habits and Changing Preferences: Simulation of Psychological Factors Affecting Market Dynamics", in *Journal of Economic Psychology*, 2001, 22, p. 750-751.
35. Zygmunt Bauman, *Liquid Modernity*, Cambridge, Polity Press, 2000, p. 82-83.
36. Andy Bennett, "Subcultures or Neo-Tribes? Rethinking the Relationship Between Youth, Style and Musical Taste", in *Sociology*, 1999, 33 (3), p 599-517 ; Geoff Stahl, "Tastefully Renovating Subcultural Theory: Making Space for a New Model" in David Muggleton, Rupert Weinzierl (eds.), *The Post-Subcultures Reader*, Oxford, Berg, 2003, p. 27-40.
37. Andy Bennett, *op. cit.*, p. 603-605.
38. Michel Maffesoli, *The Times of the Tribes. The Decline of Individualism in Mass Society*, London, Sage, 1996, traduit du français *Le temps des tribus. Déclin de l'individualisme dans les sociétés modernes*, Paris, Livres de poche/ Biblio, 1991, p. 98.
39. Rob Shields, "Foreword: Masses or Tribes" in M. Maffesoli, 1996, *op. cit.*, p. IX-XI.
40. Geoff Stahl, *op. cit.*, p. 31-32.
41. Ils jouent ainsi le rôle de « leaders d'opinion » tels que nous les connaissons dans la théorie de « two-step-flow communication », Everett Rogers, *op. cit.*, p. 204-312.
42. De tels « effets de mouvement » sont des formes de « retours croissants à l'adoption » qui opèrent purement sur l'information de la demande, contrairement à d'autres formes qui fonctionnent plus du côté de l'offre (économies d'échelles, connaissance par l'usage) ou par la combinaison des deux (externalisation des réseaux, interconnexions technologiques), Brian Arthur, "Competing Technologies: an overview", in Giovanni Dosi, Christopher Freeman, Richard Nelson, Gerald Silverberg, Luc Soete (eds.), *Technical Change and Economic Theory*, London, Pinter, 1988, p. 590-591 ; Jan Van den Ende, Nachoem Wijnberg, Rianne Vogels, Michiel Kerstens (2003), "Organizing Innovative Projects to Interact with Market Dynamics: A Coevolutionary Approach", in *European Management Journal*, 21/3, 2003, 21, 4, p. 274-276.
43. A partir de la théorie de la complexité, nous savons que la dynamique d'un réseau, consistant en un nombre (N) d'entités, est déterminée par le nombre (K) et la force (P) des connections entre ces entités. Ralph Stacey, Douglas Griffin, Patricia Shaw, *Complexity and Management. Fad or radical challenge to systems thinking?*, London, Routledge, 2000, p. 113-116.
44. Duncan Watts, *Six Degrees. The Science of a Connected Age*, London, Heinemann, 2003, p. 244.
45. Malcolm Gladwell, *The Tipping Point*, London, Abacus, 2000, p. 35-46 ; Duncan Watts, 2003, *op. cit.*, p. 217-244.
46. Malcolm Gladwell, *op. cit.*, p. 24-25.
47. Richard Caves, *Creative Industries. Contracts between Art and Commerce*, Cambridge Mass., Harvard University Press, 2000, p. 138-142, 166-167.
48. Il s'agit de la « A-list » composée de toutes sortes de professionnels (acteurs, auteurs, artistes, musiciens, consultants) et qui existe implicitement dans nombre d'industries créatives. Richard Caves, *op. cit.*, p. 7-8, 28, 33-34.
49. Beaucoup de producteurs essaient de développer des marques à partir d'autres produits. Ces « extensions de lignes » peuvent, cependant, mettre en danger la position dominante de la marque. Al Ries, Jack Trout, *Positioning. The Battle For Your Mind* (revised edition), New York, Warner, 1986, p. 101-125.
50. Teri Agins, *The End of Fashion*, New York, Quill, 1999, p. 110-125 ; Hardy Green, "Why Oprah Opens Readers' Wallets", in *Business Week*, 10-10-2005, p. 39.
51. Eric von Hippel, *Democratizing Innovation*, Cambridge Mass., MIT Press, 2005.
52. Thomas Davenport, John Beck, *The Attention Economy*, Boston, Harvard Business School Press, 2001, p. 2-10.
53. Richard Caves, *op. cit.*, p. 286-294.
54. Hardy Green, "Why Oprah Opens Readers' Wallets", in *Business Week*, 10-10-2005, p. 39.
55. Everett Rogers, *op. cit.*, p. 313-314.

Ouvrages

- AGINS Teri, *The End of Fashion*, New York, Quill, 1999.
- ALDRICH Howard, *Organizations Evolving*, London, Sage, 1999.
- BAMFORD Julia ; GOODMAN Edward J. ; SAYNOR Peter (éd), *Small Firms and Industrial Districts in Italy*, Londres, New York, Routledge, 1989.
- BALCET Giovanni, *L'Economie de l'Italie*, Paris, La Découverte, 1995.
- BALDUYCK Jean-Pierre, *Enjeu et stratégie de croissance du textile-habillement*, Paris, ministère de l'économie, 2000.
- BARRERE Christian ; SANTAGATA Walter, *La mode. Une économie de la créativité et du patrimoine, à l'heure du marché*, Paris, La Documentation française, 2005.
- BAUMAN Zygmunt, *Liquid Modernity*, Cambridge, Polity Press, 2000.
- BECATTINI Giacomo ; PYKE F. ; SENGENBERGER Werner (éd.), *Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy*, Genève, International Institute for Labour Studies, 1990.
- BENAMOZIG Daniel ; CUSIN François, *Economie et sociologie*, Paris, PUF, 2004.
- BREWARD Christopher ; Gilbert David (eds.), *Fashion's World Cities*, Oxford, Berg, 2006.
- BROWN Stephen, *Free Gift Inside!!*, Chichester, Capstone, 2003.
- BUCCI Ampelio, *Quand les idées mènent l'entreprise*, Paris, Dunod, 1988.
- BURNS Leslie ; BRYANT Nancy, *The Business of Fashion*, 2nd edition, Oxford, Berg, 2002.
- CAVES Richard, *Creative Industries. Contracts between Art and Commerce*, Cambridge Mass., Harvard University Press, 2000.
- CLAPIN Jean-Pierre, *Le Secteur textile-habillement*, Paris, Conseil Economique et Social, 27.3.1996.
- COURLET Claude, *Territoires et régions. Les grands oubliés du développement économique*, Paris, L'Harmattan, 2001.
- DARWIN George, *L'Evolution dans le vêtement*, 1872, Paris, IFM-Regard, 2002.
- DAVENPORT Thomas ; BECK John, *The Attention Economy*, Boston, Harvard Business School Press, 2001.
- DE WAAL Frans, *Good Natured. The Origins of Right and Wrong in Humans and Other Animals*, Cambridge Mass., Harvard University Press, 1996.
- DIAMOND Jay ; DIAMOND Ellen, *The World of Fashion*, 3rd edition, New York, Fairchild, 1996.
- FUJITA Mashisa ; THISSE Jacques-François, *Economie des villes et de la localisation*, Bruxelles, De Boeck Université, 2003.
- GAROFOLI Gioacchino (éd.), *Endogenous Development and Southern Europe*, Aldershot, Avebury, 2002.
- GARROUSTE Pierre ; IOANNIDES Stavros (éd.), *Evolution and Path Dependence in Economic Ideas*, Cheltenham, Edward Elgar, 2001.
- GLADWELL Malcolm, *The Tipping Point*, London, Abacus, 2000.
- GRANGER Michele ; STERLING, Tina, *Fashion entrepreneurship*, New York, Fairchild, 2003.
- GRUMBACH Didier, *Histoires de la Mode*, Paris, Le Seuil, 1993.
- HODGSON, Geoffrey, *Economics and Evolution. Bringing Life Back into Economics*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1993.

- HOLLAND John, *Hidden Order. How Adaptation Builds Complexity*, New York, Basic Books, 1995.
- JACOBS Dany, *The Policy Relevance of Diffusion*, The Hague, Ministry of Economic Affairs, 1990.
— *Adding Values. The Cultural Side of Innovation*, Rotterdam, Veenman Publishers, 2007.
- JACOBS Jane, *The Nature of Economics*, New York, Vintage, 2000.
- JACOMET Dominique, *Mode, textile et mondialisation*, Paris, Economica, 2007.
- JONES Richard, *The Apparel Industry*, Londres, Blackwell, 2002.
- KRUGMAN Paul, *Geography and Trade*, Cambridge Mass. & Londres, MIT Press, 1992.
- KUNZ Grace ; GARNER Myrna, *Going Global; The Textile and Apparel Industry*, Oxford, Berg, 2006.
- LÉVI STRAUSS Claude, *La Pensée sauvage*, Paris, Plon, 1962.
- LIPOVETSKY, Gilles, *L'Empire de l'éphémère*, Paris, Gallimard, 1987.
- MAFFESOLI Michel, *Le Temps des tribus. Déclin de l'individualisme dans les sociétés modernes*, Paris, Livres de poche/Biblio, 1991.
- MARSHALL Alfred, 1890, *Principles of Economics*, London, Macmillan, 1890, 8th edition published in 1920. Traduction française par F. Sauvaire-Jourdan, *Principes d'économie politique*, Paris, Librairie de Droit & de Jurisprudence et Gordon & Breach, 1971.
- MERSCH Marcel, *Internationalisation of European Textiles and Clothing Production*, Special Report n° 2643, Londres, Textile Intelligence.
- MÉRENNE-SCHOUMAKER Bernadette, *La Localisation des industries*, Paris, Nathan, 1996.
- MORAND Pascal ; LAIZÉ Gérard, *La Cité de la mode et du design*, Rapport IFM, 2002.
- MUGGLETON David ; WEINZIERL Rupert (eds.), *The Post-Subcultures Reader*, Oxford, Berg, 2003.
- NOOTEBOOM Bart, *Learning and Innovation in Organizations and Economies*, Oxford, Oxford University Press, 2000.
- PALPACUER Florence, *Stratégies compétitives, gestion des compétences et organisations en réseaux : étude du cas de l'industrie new-yorkaise de l'habillement*, Thèse de doctorat, Université Montpellier I, 1996.
- PECQUEUR Bernard (ed.), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Paris, L'Harmattan, 1996.
- PIORE Michael J. ; SABEL Charles F., *The Second Industrial Divide*, Basic Books Inc., 1984. Traduction française : *Les Chemins de la prospérité*, Paris, Hachette, 1989.
- POLANYI Michael, *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, Chicago, University of Chicago press, 1960.
— *The Tacit Dimension*, 1966, Gloucester, Peter Smith, 1983.
- PORTER Michael, *Competitive Strategy*, New York, Free Press, 1980.
- RALLET Alain ; TORRE André (éd.), *Economie industrielle et économie spatiale*, Paris, Economica, 1995.
— *Quelles proximités pour innover ?*, Paris, L'Harmattan, 2006.
- REMAURY Bruno (dir.), *Repères Mode 2003. Visages d'un secteur*, Paris, IFM-Regard, 2003.
- RIES Al ; TROUT Jack, *Positioning. The Battle For Your Mind* (revised edition), New York, Warner, 1986.
- ROGERS Everett, *Diffusion of Innovation*, 5th edition, New York, Free Press, 2003.
- SALAI Robert ; STORPER Michael, *Les Mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Editions de l'EHESS, Paris, 1993.
- SCOTT Allen J., *The Cultural Economy of Cities*, Londres, Sage, 2000.

— *Geography and Economy. Three lectures*, Oxford, Clarendon Press, 2006.

— *Les Régions et l'économie mondiale*, Paris, L'Harmattan, 2001.

STACEY Ralph ; GRIFFIN Douglas ; SHAW Patricia, *Complexity and Management. Fad or radical challenge to systems thinking?*, London, Routledge, 2000.

THROSBY David, *Economics and Culture*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.

VON HIPPEL Eric, *Democratizing Innovation*, Cambridge Mass., MIT Press, 2005.

WATTS Duncan, *Six Degrees. The Science of a Connected Age*, London, Heinemann, 2003.

WHITE Nicola ; GRIFFITHS Ian (eds.), *The Fashion Business*, Oxford, Berg, 2000.

WILLIAMSON Oliver, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press, 1975.

Articles et ouvrages collectifs

AKERLOF George A., "Social distance and social decisions", in *Econometrica*, 1997, n° 65.

ARTHUR Brian, "Competing Technologies. Increasing Returns, and Lock-in by historical events", in *Economic Journal*, 1989, n° 99.

— "Competing technologies: an overview", in DOSI Giovanni ; FREEMAN Christopher ; NELSON Richard ; SILVERBERG Gerald ; SOETE Luc (eds.), *Technical Change and Economic Theory*, London, Pinter, 1988.

BECCATTINI Giacomo, « Le district industriel. Milieu créatif », in *Espaces et Sociétés*, 1992, n° 66-67.

BENNETT Andy, "Subcultures or Neo-Tribes? Rethinking the Relationship Between Youth, Style and Musical Taste", in *Sociology*, 1999, 33 (3).

BIANCHI G., "On the Concept of Formal Innovation", in *Working Paper Series*, Tuscany High Technology Network, 1997, n° 15.

BOUHIER DE L'ECLUSE Sophie, « L'Europe textile se mobilise pour l'innovation », in *Journal du Textile*, 19.6.2006.

BOWLES Samuel, "Endogenous Preferences: The Cultural Consequences of Markets and other Economic Institutions", in *Journal of Economic Literature*, 1998, 36.

CATIN Michel ; GUILHON Bernard ; LE BAS Christian, « Articulation des connaissances tacites et codifiées, apprentissage et croissance », in *Economies et Sociétés*, 2003, n° 7, 4.

COURLET Claude ; PECQUEUR Bernard ; SOULAGE B., « Industrie et Dynamiques de Territoires », in *Revue d'économie industrielle*, 1993.

CHETTY S., "Dimension of Internationalisation of Manufacturing Firms in the Apparel Industry", in *European Journal of Marketing*, 1999.

CHIC S.A., « Quels modèles pour réussir », in *Fashion Daily News*, 20.10.2006.

CREWE L., "Material Culture, Embedded Firms, Organizational Networks and the Local Economic Development of a Fashion Quarter", in *Regional Studies*, 1996, vol. 30.3.

CRUTSINGER Christy ; FORNEY Judith ; LEE Daton, "Determinant of Supply Chain Relationships in the Apparel Product Development Process", in *Journal of Marketing Channels*, vol. 12, n° 4, 10.1.2006.

DAVID Paul, "Understanding the Economics of QWERTY: The Necessity of History" in Parker William (ed.), *Economic History and the Modern Economist*, Oxford, Blackwell, 1986.

DEBACKERE Koen ; BART Clarysse ; WIJNBERG Nachoem ; RAPPA Michael, "Science and Industry: A Theory of Networks and Paradigm", in *Technology Analysis and Strategic Management*, 1994, 6/1.

DE WAAL Frans, "Evolution in the Market-place", in *Structural Change and Economic Dynamics*, 1996, 8.

DOERINGER Peter ; CREAN Sarah, "Can Fast Fashion Save the US Apparel Industry", in *Socio-Economic Review*, vol. 4, n° 3, 15.9.2006.

DOYLE S.A. ; MOORE M. ; MORGAN L., "Supplier Management in Fast Moving Fashion Retailing", in *Journal of Fashion Marketing and Management*, 1.7.2006.

FOUQUIN Michel ; MORAND Pascal ; AVISSE Richard ; MINVIELLE Gildas, DUMONT Philippe, « Mondialisation et régionalisation du textile-habillement », in *Document de travail n° 2000-8*, Paris, CEPPI, 2000.

GOLD Bela "On the Adoption of Technological Innovations in Industry: Superficial Models and Complex Decision Processes" in MACDONALD Stuart ; LAMBERTON D ; MANDEVILLE Thomas (eds.), *The Trouble with Technology. Explorations in the Process of Technological Change*, London, Pinter, 1993.

GREEN Hardy, "Why Oprah Opens Readers' Wallets", in *Business Week*, 10-10-2005.

JANSSEN Marco, WANDER Jager, "Fashions, Habits and Changing Preferences: Simulation of Psychological Factors Affecting Market Dynamics", in *Journal of Economic Psychology*, 2001, 22.

KEAN Rita, "The Role of the Fashion System in Fashion Change: A Response to the Kaiser, Nagasawa and Hutton model", in *Clothing and Textiles Research Journal*, vol. 15, n° 3, 1997.

KRUGMAN Paul, "Increasing Returns and Economic Geography", in *Journal of Political Economy*, 1991, 99 (3).

LALAND Kevin ; ODLING-SMEE John, "The Evolution of the Meme" in AUNGER Robert (ed.), *Darwinizing Culture: The State of Memetics as a Science*, Oxford, Oxford University Press, 2000.

LECOQ Bruno, « Dynamique industrielle, histoire et localisation : Alfred Marshall revisité », in *Revue française d'économie*, 1993, 4.

LIEBOWITZ Stan J. ; MARGOLIS Stephen E., "Path Dependence, Lock-in and History", in *Journal of Law, Economics and Organization*, 1995, vol. 11, n° 1, 4.

LONGHI C. ; QUÉRÉ M., « Systèmes de production et d'innovation et dynamique des territoires », in *Revue économique*, 1993, vol. 44 (4).

LOURIDAS Panagiotis, "Design as Bricolage: Anthropology Meets Design Thinking", in *Design Studies*, 1999, vol. 20, n° 6.

LUCAS Robert E., "Externalities and Cities", in *Review of Economic Dynamics*, 2001.

MIROWSKY Philip, "Learning the Meaning of a Dollar: Conversation Principles and the Social Theory of Value in Economic Theory", in *Social Research*, 1990, 57/3.

MOLOTOCH H., "LA as Product: how Design Works in a Regional Economy" in SCOTT Allen J. ; SOJA Edward, (ed.), *The City: Los Angeles and Urban Theory at the End of the Twentieth Century*, Berkeley et Los Angeles, University of California Press, 1998.

MORAWSKI A., « L'Italie cherche ses nouveaux "condottieri" industriels », in *La Tribune*, 7.2.2002.

PEYRACHE Véronique, « Le district industriel : un nouveau mode d'organisation spatiale de la production et du développement régional ? », *IRES document de travail n° 91-03*, septembre 1991 repris dans *Problèmes économiques*, 1992, n° 2262.

PORAC Joseph ; THOMAS Howard ; BADEN-FULLER Charles, "Competitive Groups as Cognitive Communities. The Case of Scottish Knitware Manufacturers", in *Journal of Management Studies*, 1989, 26/4.

QUEVIT Michel ; VAN DOREN Pascale, « Stratégies d'innovation et référents territoriaux », in *Revue d'économie industrielle*, 1993, n° 64.

RICHARDSON James, "Vertical Integration and Rapid Response in Fashion Apparel", in *JSTOR: Organisation Science*, vol. 7, n° 4, 1996.

RIVIÈRE D., « Adaptation technologique et développement en Italie », in *Revue française de géoéconomie*, hiver 1998-1999, n° 8.

SCOTT Allen J., "The Cultural Economy of Paris", in *International Journal of Urban & Regional Research*, 2000, n° 24(3).

— « L'économie culturelle des villes », in *Géographie, Economie, Société*, 1999, vol. 1, n° 1.

SHELTON Ruth ; WACHTER Katty, "Effect of Global Sourcing on Textiles and Apparel", in *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 9, n° 3, 2005.

SHERIDAN M. ; MOORE C. ; NOBBS K., "Fast Fashion Requires Fast Marketing. The Role of Category Management in Fast Fashion Positioning", in *Journal of Fashion Marketing and Management*, 1.7.2006.

SHIELDS Rob, "Foreword: Masses or Tribes" in MAFFESOLI Michel, *The Times of the Tribes. The Decline of Individualism in Mass Society*, London, Sage, 1996.

STAHL Geoff, "Tastefully Renovating Subcultural Theory: Making Space for a New Model", in MUGGLETON David ; WEINZIERL Rupert (eds.), *The Post-Subcultures Reader*, Oxford, Berg, 2003.

TAPLIN I.M., "The European Clothing Industry: Meeting the Competitive Challenge", in *Journal of Fashion Marketing and Management*, 1.9.2004.

"Trends in Consumer Behaviour and the Global Clothing Market", in *Textile Outlook International*, 1.3.2005.

VAN DEN ENDE Jan ; WIJNBERG Nachoem ; VOGELS Rianne ; KERSTENS Michiel, "Organizing Innovative Projects to Interact with Market Dynamics: A Coevolutionary Approach", in *European Management Journal*, 2003, 21/3.

VIDAL F., « Les districts industriels italiens », in GUIGOU J.L. (éd.), *Réseaux d'entreprises et territoires*, Paris, La Documentation Française, 2002.

WEINZIERL Rupert ; MUGGLETON David, "What is 'Post-subcultural Studies' Anyway?", in MUGGLETON David ; WEINZIERL Rupert (eds.), *The Post-Subcultures Reader*, Oxford, Berg, 2003.

WELLER Sally, "Fashion as Viscous Knowledge; Fashion's Role in Shaping Trans-National Garment Production", in *Journal of Economic Geography*, vol. 7, n° 1, January 2007.

WIGLEY S. ; MOORE C.M., "The Operationalisation of International Fashion Retailer Success", in *Journal of Fashion Marketing and Management*, 1.6.2007.

WIJNBERG Nachoem, "Innovation and Organization: Value and Competition in Selection Systems", in *Organization Studies*, 2004, 25 (8).

WILLIAMSON Oliver (1991), "Strategizing, Economizing, and Economic Organization", in *Strategic Management Journal*, 1991, 12.

WITT Ulrich (1991), "Economics, Socio-Biology, and Behavioural Psychology on Preferences", in *Journal of Economic Psychology*, 1991.

Publication semestrielle en versions française et anglaise : *Mode de recherche (IFM Research Report)*

Offrir un outil d'information et d'analyse scientifiques dans les domaines de la mode et des industries de la création.

Mode de recherche, n° 1.

Février 2004 (*L'immatériel*)

Mode de recherche, n° 2.

Juin 2004 (*Luxe et patrimoines*)

Mode de recherche, n° 3.

Janvier 2005 (*Marques et société*)

Mode de recherche, n° 4.

Juin 2005 (*Développement durable et textile*)

Mode de recherche, n° 5.

Janvier 2006 (*La propriété intellectuelle*)

Mode de recherche, n° 6.

Juin 2006 (*La mode comme objet de la recherche*)

Mode de recherche, n° 7.

Janvier 2007 (*La customisation : la mode entre personnalisation et normalisation*)

Mode de recherche, n° 8.

Juin 2007 (*Le modèle économique de la mode*)

Mode de recherche, n° 9.

Janvier 2008 (*Mode et modernité*)

Mode de recherche,

Prochain numéro : janvier 2008

Cette publication est disponible sous forme imprimée ou en version électronique.

Nous vous proposons de recevoir gratuitement **Mode de recherche** en remplissant ce bulletin à renvoyer au Centre de Recherche de l'IFM ou en vous abonnant en ligne sous la rubrique **Reflexion et expertise** de notre site Internet www.ifm-paris.com

Nom _____ Prénom _____

Adresse _____

Code postal _____ Ville _____

Fonction _____ Société _____

Tél. _____ Email _____

Mode de recherche, en version imprimée : Français

Mode de recherche, en version électronique :

Français Anglais

Abonnement

47



Mode de recherche, n°8.

Juin 2007, publication semestrielle

ISSN : 1779-6261

CENTRE DE RECHERCHE *IfM*
INSTITUT FRANÇAIS DE LA MODE

33 rue Jean Goujon
75008 Paris
France

T. +33(0)1 56 59 22 22

F. +33(0)1 56 59 22 00

www.ifm-paris.com

Directeur de la publication :
Olivier Assouly
oassouly@ifm-paris.com

Ont collaboré à ce numéro :
Christel Carlotti, Dany Jacobs, Pascal Morand,
Gildas Minvielle, David Zajtmann

Réalisation :
Dominique Lotti

IfM

INSTITUT FRANÇAIS DE LA MODE

33, rue Jean Goujon 75008 Paris T. +33 (0)1 56 59 22 22 F. +33 (0)1 56 59 22 00

www.ifm-paris.com