



## **La mode comme processus de coordination dans un secteur : Le cas du Prêt-à-Porter.**

**Vanessa WARNIER**

Allocataire-Monitrice

IAE de Lille

104 Avenue du peuple belge

Tél : 03.20.12.24.91 – E-mail : [vanessa.warnier@iae.univ-lille1.fr](mailto:vanessa.warnier@iae.univ-lille1.fr)

**Xavier LECOCQ**

ATER – Doctorant

IAE de Lille

104 Avenue du peuple belge

Tél : 03.20.12.24.91- E-mail : [xavier.lecocq@iae.univ-lille1.fr](mailto:xavier.lecocq@iae.univ-lille1.fr)

### **Résumé**

Les phénomènes de mode touchent aujourd'hui de nombreux secteurs économiques et constituent l'essence même de certains marchés comme ceux du prêt-à-porter, de la Haute-Couture, de la maroquinerie ou du conseil en management. Si cette association entre modes managériales et modes dites « esthétiques » peut *a priori* déconcerter, c'est que les chercheurs en gestion ont traité des premières et rarement des secondes. Comme le précise Abrahamson (1996), les travaux sur la mode dans les secteurs de l'habillement, de la gastronomie ou de la décoration sont souvent jugés futiles et peu sérieux. Ces considérations parmi la communauté des chercheurs en sciences de gestion ont conduit à laisser l'étude des phénomènes de mode à d'autres disciplines des sciences sociales telles que la psychosociologie, la sociologie, l'ethnologie ou encore la sémiologie.

Pourtant, le poids économique des secteurs concernés est considérable. A titre indicatif, la seule industrie de la Mode représente 5% de l'industrie manufacturière française (SESSI, 2002). Notre objectif est de proposer une perspective stratégique de la mode. Pour ce faire, notre analyse se situe essentiellement au niveau interorganisationnel. Plus spécifiquement, nous nous intéressons à l'organisation de l'industrie et à son rôle dans l'émergence d'une mode. Le terrain retenu est le secteur du prêt-à-porter, largement influencé par la mode. Après avoir présenté les travaux menés sur la mode en sciences sociales, nous définissons une perspective gestionnaire de celle-ci. Le cas du prêt-à-porter permet de montrer le fonctionnement de l'industrie et notamment l'influence d'un acteur, le bureau de style, dans l'émergence des modes. Les implications économiques de l'organisation de ce secteur sont largement discutées. En effet, celle-ci présente un certain nombre d'avantages pour les



entreprises comme pour les consommateurs : obsolescence rapide et disparition des produits des saisons précédentes, augmentation de la demande, production en circuit court (petites séries), baisse des coûts de transaction tout au long de la chaîne de valeur et finalement, meilleure adéquation en l'offre et la demande.

### **Mots-clés**

Mode, prêt-à-porter, bureaux de style, coûts de transaction, coordination.



## **La mode comme processus de coordination dans un secteur : Le cas du Prêt-à-Porter.**

### **1. INTRODUCTION**

Les phénomènes de mode touchent aujourd'hui de nombreux secteurs économiques et constituent l'essence même de certains marchés comme ceux du prêt-à-porter, de la Haute-Couture, de la maroquinerie ou du conseil en management. Si cette association entre modes managériales et modes dites « esthétiques » peut *a priori* déconcerter, c'est que les chercheurs en gestion ont traité des premières et rarement des secondes. Comme le précise Abrahamson (1996), les travaux sur la mode dans les secteurs de l'habillement, de la gastronomie ou de la décoration sont souvent jugés futiles et peu sérieux. Ces considérations parmi la communauté des chercheurs en sciences de gestion ont conduit à laisser l'étude des phénomènes de mode à d'autres disciplines des sciences sociales telles que la psychosociologie, la sociologie, l'ethnologie ou encore la sémiologie.

Pourtant le poids économique des secteurs concernés est considérable (à titre indicatif, la seule industrie de la Mode représente 5% de l'industrie manufacturière française, SESSI, 2002). Cela justifie qu'une perspective gestionnaire de la mode soit envisagée. Celle-ci consiste à s'interroger sur le comportement des entreprises face aux phénomènes de mode et sur la relation entre ce comportement et leur performance. Certains travaux en marketing s'inscrivent dans ce cadre (par exemple, Hetzel, 1996) en observant essentiellement l'interaction entre le consommateur et l'entreprise. Le point de vue adopté dans cet article est différent. Notre objectif est de proposer une perspective stratégique de la mode. Pour ce faire, notre analyse se situe essentiellement au niveau interorganisationnel. Plus spécifiquement, nous nous intéressons à l'organisation de l'industrie et à son rôle dans l'émergence d'une mode. Le terrain retenu est le secteur du prêt-à-porter, largement influencé par la mode. Après avoir présenté les travaux menés sur la mode en sciences sociales, nous définissons une perspective gestionnaire de celle-ci (1.). Le cas du prêt-à-porter permet de montrer le fonctionnement de l'industrie et notamment le rôle particulier d'un acteur, le bureau de style (2.). Finalement, nous mettons en évidence les implications économiques de l'organisation de ce secteur.



## **2. LE PHENOMENE DE LA MODE : DE L'ETUDE SOCIOLOGIQUE A UNE PERSPECTIVE STRATEGIQUE**

### **2.1. LES TRAVAUX SUR LA MODE EN SCIENCES SOCIALES**

L'intérêt pour les phénomènes de mode n'est pas nouveau puisque Diderot et d'Alembert s'y intéressent déjà dans leur encyclopédie. Dès le XVIII<sup>ème</sup> siècle, des revues en Angleterre et en France traitent des modes vestimentaires et informent chacun de ce qui est à la mode dans les cours et les palais d'Europe. Toutefois, les premières études scientifiques en sciences sociales sur la mode ne datent que des années 30 (par exemple Fluegel, 1930).

La mode peut être décrite à la fois comme un processus (la mode) et un résultat (une mode ou les modes) (Abrahamson 1991, 1996). Ainsi, le processus de la mode entraîne des changements fréquents dans la popularité d'un objet ou d'un produit. L'idée de mode rappelle le caractère éphémère des choses et évoque la nouveauté (Hetzl, 1996). Les modes sont donc une imitation collective d'une nouveauté (Barthes, 1962), des croyances collectives transitoires (Abrahamson, 1996), des manières collective d'agir (Strohl, 1999) qui existent dans de nombreux domaines et qui sont propres à une époque et une société donnée. Le plus souvent, le concept de mode est associé au domaine vestimentaire bien qu'il existe des modes dans la décoration, les voyages, la gastronomie, l'architecture, le cinéma, la musique ou la littérature ou dans les domaines professionnels (recherche, management).

La mode a, depuis les années 30, été un thème de recherche pour les psychosociologues (Fluegel, 1930), les sociologues (Baudrillard, 1970 ; Hirsch, 1972 ; Maffesoli, 1990 ; Yonnet, 1985), les anthropologues (Richardson et Kroeber, 1940), les sémiologues (Barthes, 1967) ou les philosophes (Lipovetsky, 1987). Plus récemment, les théoriciens des organisations se sont préoccupés des modes en management (Abrahamson, 1991, 1996), affirmant la différence entre ces dernières et les « modes esthétiques » (habillement, décoration intérieure...). Il est important de préciser que pour Abrahamson, les modes esthétiques sont liées uniquement à des facteurs psychosociaux alors que des considérations techniques et économiques entrent également en compte dans l'émergence des modes managériales.

Toutefois, on peut constater que la plupart du temps, les modes esthétiques ont été étudiées du point de vue du consommateur, dans des approches psychologique, psychosociologique ou sociologique, et bien souvent dans une perspective post-moderne. On a ainsi considéré que l'individu était à l'origine de la mode dans une société ou un environnement qui a perdu son référentiel unique (Hetzl). Pour Cholachatpinyo, Padgett et Crocker (2002), le processus de



la mode part de l'individu et finit par l'individu. De même, Abrahamson (1996) souligne que les modes managériales ont été assimilées par la presse économique à des engouements d'enfants, voire à des « épisodes d'hystérie collective » (Abrahamson, 1996, p.255). La mode est également fréquemment associée à la thématique de l'intégration et de la distinction, c'est à dire au jeu entre la masse et l'unique. Comme le note Barthes (1962), les sociologues se sont intéressés à la mode car elle symbolise la dialectique entre l'individu et la collectivité. Pour l'auteur, la mode est un phénomène de masse même lorsqu'elle prétend exprimer l'individualité. Barthes ajoute d'ailleurs que la société démocratique a fait de la mode un élément de péréquation, destiné à établir un équilibre entre l'exigence de singularité et le droit de tous à la satisfaire. Cependant, si la mode est par nature un phénomène de masse, elle répond également à un besoin de changement fréquent. Lorsqu'un engouement pour une classe de produits devient partagé par tous, une autre mode lui succède rapidement, permettant aux premiers adopteurs de se différencier à nouveau.

Même si nous nous accordons avec les approches précédentes qui justifient et expliquent l'existence d'un besoin collectif de changement dans de nombreux domaines, nous proposons que la mode peut être étudiée d'un autre point de vue que ceux de l'individu ou de la société dans son ensemble. Nous pensons, en effet, que les analyses basées sur le consommateur laissent de côté l'étude du comportement des offreurs face au phénomène de mode.

## **2.2. LA MODE DANS UNE PERSPECTIVE GESTIONNAIRE**

Malgré tous les travaux en sciences sociales sur la mode, les recherches en gestion consacrées à ce thème sont peu fréquentes. La plupart des contributions en sciences de gestion abordant les phénomènes de mode s'attardent d'ailleurs le plus souvent sur les modes managériales (Abrahamson, 1991, 1996 ; Huczynski, 1993). Plus rares encore sont les travaux consacrés à la mode dans les secteurs tels que l'architecture, la décoration d'intérieure ou le prêt-à-porter (citons toutefois la thèse de Bafcop sur la prévision de la couleur dans la mode féminine, 1973). Pourtant, le concept de mode soulève naturellement des problématiques de gestion. En effet, la mode génère l'obsolescence des produits proposés par l'entreprise mais également l'obsolescence des produits achetés par le consommateur et incite à l'achat de nouveaux biens (Baudrillard, 1970). Il semble d'ailleurs que ce soit l'essence même de la mode que de conduire à une augmentation de la consommation. Pour étayer ce dernier point, on peut reprendre l'exemple de Barthes (1967) concernant les achats vestimentaires. L'auteur distingue deux rythmes liés à la vie d'un vêtement : un rythme d'usure (u), qui représente le



temps naturel de renouvellement d'un vêtement, en termes de besoins matériels<sup>i</sup>, et un rythme d'achat ( $a$ ) correspondant au temps qui sépare deux achats du même type de vêtements. Si  $u = a$ , c'est-à-dire que le vêtement s'achète autant qu'il s'use, alors il n'y a pas de mode. Si  $u > a$ , il y a paupérisation du consommateur. La situation où  $a > u$ , c'est à dire dans laquelle le vêtement s'achète plus qu'il ne s'use, marque la présence de mode. Ainsi, le phénomène de mode influence directement le chiffre d'affaires des entreprises et a donc une implication sur la gestion.

### **2.2.1. Trois comportements des entreprises face à la mode**

Une perspective gestionnaire de la mode consiste à s'interroger sur le comportement des entreprises face aux phénomènes de mode et sur la relation entre ce comportement et leur performance. Trois types de comportements peuvent dès lors être identifiés : une logique d'adaptation aux phénomènes de mode, une logique d'anticipation du phénomène par l'identification des tendances, signes avant-coureurs de la mode, et enfin, une logique dans laquelle les entreprises « font les modes ».

En signalant la nécessaire adaptation de l'entreprise au phénomène de mode et la remise en cause fréquente de ses produits, Peters (1992) s'inscrit dans la première perspective. Hetzel va plus loin dans l'analyse et remarque que le processus de la mode influence les résultats de l'entreprise et c'est là encore la capacité d'adaptation de celles-ci à la mode qui détermine leur performance. Pour l'auteur, les effets de mode constituent des opportunités pour les entreprises car ils permettent d'ajouter des sources de valeur plus subjectives aux produits. Cependant, ils constituent également des menaces car la complexification des variables à prendre en compte dans la valeur d'un produit rend plus longue et périlleuse la mise sur le marché de ce dernier. Cette approche de la mode suggère que l'entreprise peut s'adapter aux phénomènes de mode pour créer de la valeur. Elle correspond à l'observation conditionnée dans le modèle des modes d'interprétation de Daft et Weick (1984). En effet, dans ce mode de l'observation conditionnée, l'entreprise cherche à mettre en cohérence son activité avec l'évolution de son environnement malgré une veille passive. Elle considère son environnement comme étant plutôt analysable mais n'adopte pas un comportement intrusif, c'est à dire qu'elle ne cherche pas à manipuler cet environnement. L'observation conditionnée se traduit, selon Daft et Weick par un comportement stratégique de défenseur (Miles et Snow, 1978).



La deuxième perspective repose sur l'anticipation de la mode. L'entreprise doit alors observer l'environnement afin de détecter très tôt ce qui pourrait devenir une nouvelle mode. Elle peut ainsi faire évoluer ses modèles, ses produits et ses processus de production de manière à répondre à la demande à venir. Il s'agit, dans cette approche, de repérer les tendances émergentes pour permettre à l'entreprise de proposer des produits et services en avance sur ses concurrents (Lieberman et Montgomery, 1988). Ce point de vue est défendu par Bon et Tissier-Desbordes (1998) qui soulignent la nécessité de « traquer les tendances ». Les auteurs définissent la tendance comme « une attitude ou un comportement minoritaire qui a une probabilité de devenir majoritaire ou de représenter un segment de marché rentable dans le futur ». Plutôt qu'une approche traditionnelle du marketing où les firmes mènent des études de marché pour identifier les attitudes ou comportements actuels des consommateurs, Bon et Tissier-Desbordes proposent de déceler les tendances qui se généraliseront pour anticiper la mode. Dans ce cadre, l'entreprise performante est celle capable de mettre en place un système de veille pour repérer des tendances et faire un pari sur les produits qui seront à la mode dans les mois à venir. Ce mode d'action correspond au mode d'interprétation de la découverte dans le cadre de Daft et Weick (1984) et conduit à un comportement stratégique d'analyste. Le mode de la découverte se caractérise par une intrusion de l'entreprise dans son environnement, notamment par un comportement de veille actif.

Malgré son originalité, cette démarche s'inscrit toutefois, tout comme la perspective précédente, dans une logique d'adaptation (« strategic fit »). En effet, dans les deux cas, l'émergence d'une mode est considérée comme exogène aux entreprises, celles-ci devant s'y adapter soit en temps réel, soit par anticipation. Or, comme le note Barthes (1962), la prévision de la mode est illusoire à court terme. Seuls des grands cycles d'une trentaine d'années ont été identifiés dans l'histoire de la mode (Richardson et Kroeber, 1940). Dès lors, une autre approche semble envisageable.

Bien que la mode ait rarement été considérée en management stratégique, nous pensons qu'il est possible d'identifier une perspective plus volontariste de la stratégie dans les secteurs où les produits sont soumis à des phénomènes de mode. Au delà de l'adaptation (« strategic fit »), évoquée précédemment, il est possible d'adopter une logique d'intention stratégique (« strategic intent » -Hamel et Prahalad, 1989-) dans laquelle les entreprises cherchent à faire les modes (Bafcop, 1973). Ce mode d'action s'apparente au mode d'interprétation de l'enactment chez Daft et Weick correspondant au comportement stratégique de prospecteur.



En effet, une entreprise qui décide de faire la mode fait preuve d'un comportement très intrusif (manipulation de l'environnement) et considère vain de chercher à prévoir la mode.

Dans cette approche, on considère que c'est moins le consommateur qui lance une mode que les firmes. Hetzel reconnaît d'ailleurs que les modes peuvent relever de « stratégies des offreurs ». Lancer une mode permet à une organisation de structurer la chaîne de valeur pour mettre sur le marché les produits dès le début d'une saison. Ainsi, une entreprise qui fait les modes est susceptible d'avoir une performance plus importante qu'une firme qui se contente de réagir aux évolutions du marché. En effet, le temps nécessaire à la réalisation des modèles, au contact des sous-traitants, à la production puis à la mise sur le marché rend difficile l'adaptation immédiate au marché et nécessite souvent plusieurs semaines<sup>ii</sup>.

Cependant, au delà de l'intention stratégique de faire la mode, l'entreprise doit être capable d'institutionnaliser le phénomène en question et des problèmes de mise en œuvre se posent.

### **2.2.2. Faire la mode, une stratégie collective**

Comme nous venons de le voir, c'est paradoxalement en lançant une mode qu'une entreprise répond mieux à la « demande » des consommateurs et augmente sa performance. Toutefois, la mode étant par nature un phénomène collectif, une entreprise doit, pour faire la mode, être capable de convaincre une part importante des consommateurs. Elle doit également pouvoir mettre sur le marché ses produits en volume important. Dans le secteur du PAP ceci nécessite d'avoir à disposition les matières premières ou des éléments (tissus, dentelles, fourrures...) en volume suffisant et de convaincre les distributeurs de la pertinence des modèles proposés, et ce avant même qu'un quelconque engouement pour le produit ait commencé. La firme qui veut lancer une mode doit donc 1) convaincre le consommateur, mais également 2) mobiliser l'ensemble de la chaîne de valeur de l'industrie autour des produits proposés.

De ce point de vue, lancer une mode dans un secteur consiste à générer un processus d'institutionnalisation (Scott, 1987 ; Powell et Di Maggio, 1991, Abrahamson, 1996) et peut même, pour plusieurs raisons, être comparé à l'imposition d'un standard<sup>iii</sup> (Brunsson, 2000). D'abord, comme le notent Garud, Jain et Kumaraswamy (2002), un standard offre un cadre dans lequel le marché opère plus facilement. Or, comme nous venons de l'évoquer, faire la mode permet, paradoxalement, de mieux répondre à la demande. Ensuite, l'imposition d'un standard, tout comme l'institutionnalisation d'une mode, permet à une organisation d'augmenter sa performance (Hamel et Prahalad, 1994). Enfin, un standard, tout comme une mode, se diffuse en fonction du nombre d'adopteurs ou de consommateurs actuels (Farrell et





Saloner, 1986) ou potentiels (Katz et Shapiro, 1992). Ces différents éléments suggèrent le parallèle possible entre le développement d'une mode et l'imposition d'un standard, d'autant que la littérature sur les standards technologiques met en évidence la faible importance du critère de supériorité technologique dans le succès d'un standard sur un marché (Postrel, 1990).

Le parallèle entre l'institutionnalisation d'une mode et la diffusion d'un standard suggère qu'il est très difficile pour une entreprise de lancer seule une mode. La littérature sur les standards nous enseigne que pour mobiliser les autres organisations du secteur et convaincre suffisamment de consommateurs pour « amorcer la pompe » et susciter une adoption massive de ses produits, une firme doit bénéficier d'une réputation et d'une base installée de clients importantes (Shapiro et Varian, 1999). Elle doit même souvent trouver un soutien chez ses concurrents (Brandenburger et Nalebuff, 1996). Or, on peut penser que, dans un secteur soumis à la mode, une entreprise a moins d'intérêt à soutenir un concurrent que dans les secteurs où un standard s'impose pour une plus longue durée. En effet, dans l'industrie de la mode, la durée pendant laquelle les entreprises peuvent rentabiliser les investissements liés au développement d'une nouvelle gamme de produits est faible (la durée de vie d'une mode étant le plus souvent de courte durée). Suivre un concurrent aide donc ce dernier à imposer la mode qu'il veut lancer mais ne garantit pas systématiquement une performance accrue pour le suiveur sur le long terme.

De plus, l'entreprise qui souhaite lancer une mode court le risque, en cas d'échec, d'être exclue de la mode qui s'est imposée et de perdre sa légitimité à l'égard des autres acteurs de l'industrie et d'une partie des consommateurs. On peut assimiler ce processus à celui de « lock-out » évoqué par la littérature sur les standards (Schilling, 1998). Même s'il est probable qu'une poignée de consommateurs adopte des produits qui ne sont pas à la mode par volonté de différenciation, l'entreprise productrice aura tout de même une performance faible. Ainsi, nous suggérons que les risques de lock-out sont susceptibles de dissuader une entreprise de lancer une mode.

Dès lors, plutôt que de courir un risque important en essayant d'entraîner derrière elles les autres organisations du secteur, les firmes peuvent, dans une démarche collusive, tenter collectivement de lancer une mode et de l'institutionnaliser. L'industrie dans son ensemble peut donc créer un consensus sur la mode à venir pour une saison donnée et ainsi mieux répondre à la demande.



Ainsi, si la mode, c'est à dire le besoin de nouveauté dans une classe de produits, est un processus psychosociologique des consommateurs et donc exogène aux offreurs, il semble que ces derniers aient intérêt à le maîtriser, non pas en allant à l'encontre du besoin de nouveauté mais plutôt en orientant les critères de nouveauté, définissant ainsi ce qui est à la mode. Dès lors, la mode peut faire l'objet d'un management stratégique volontariste. Comme le note Strohl (1999), « puisque la mode c'est ce qu'il faut suivre, elle touche forcément le plus grand nombre. C'est donc bien vers un consensus qu'il faut se diriger afin de vendre en masse. La mode doit être maîtrisée par des professionnels afin de permettre un contrôle de flux. Il est logique, que partant de ce constat, le marché ne se laisse pas entraîner par la mode mais cherche un moyen de la créer et par là même de l'imposer. » (p.1).

L'intérêt stratégique pour une industrie de faire la mode ayant été mis en évidence, on peut se demander comment les offreurs parviennent à se coordonner et à faire émerger un consensus sur la mode à un moment donné. Le cadre de Hirsch (1972) met en évidence le rôle d'acteurs clés dans l'émergence d'une mode.

### **2.3. UN CADRE D'ANALYSE DE L'EMERGENCE D'UNE MODE**

Selon Hirsch (1972), Hirsch et DiMaggio (1976) et Abrahamson (1996), il existe des acteurs qui transforment les « innovations esthétiques » en mode dans de nombreux secteurs artistiques (édition, cinéma, musique...). Ces acteurs se positionnent entre créateurs et consommateurs et comblent des trous structureaux (Burt, 1992) en devenant intermédiaires entre offreurs et consommateurs.

L'idée d'entreprises jouant un rôle déterminant dans l'émergence des modes a déjà été évoquée par divers auteurs. Pour Barthes (1967), il existe dans le PAP des groupes de producteurs, appelés *accelerators*, qui participent à l'augmentation des achats, précipitant le renouvellement du vêtement. Abrahamson (1996), quant à lui, évoque le rôle des *fashion-setters* qui favorisent l'institutionnalisation des modes managériales. Pour Hirsch, les acteurs qui transforment les innovations esthétiques en mode interviennent dans le processus d'émergence d'une mode. L'auteur identifie quatre phases constituant ce processus (Cf. figure 1).

Premièrement, des créateurs (qui peuvent être des groupes de consommateurs ou des entreprises) imaginent des nouveaux produits, appelés « innovations esthétiques » et tentent de les faire connaître. Deuxièmement, des acteurs interviennent pour sélectionner les innovations esthétiques prometteuses qu'ils font mettre en forme dans une troisième phase. La

mise en forme consiste à modifier l'innovation pour permettre son adoption massive. Enfin, les *fashion-setters* assurent la diffusion de l'innovation esthétique modifiée pour en faire une mode.

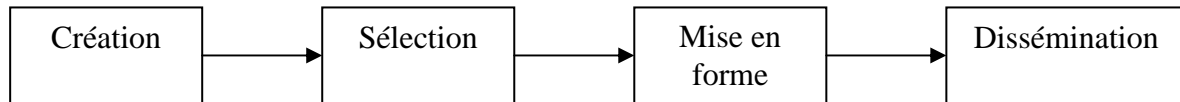


Figure 1 : Les quatre phases du processus d'émergence d'une mode selon Hirsch (1972)

Au-delà de la mise en évidence des phases conduisant à la naissance d'une mode dans un certain nombre de secteurs, il semble déterminant de se pencher, dans une perspective gestionnaire, sur la manière dont les *fashion-setters* créent un consensus et coordonnent des acteurs d'une industrie. Nous avons choisi d'observer le secteur du prêt-à-porter (PAP) pour aborder cette problématique.

### **3. COMMENT L'INDUSTRIE FAIT LA MODE : LE CAS DU PRET-A-PORTER.**

#### **3.1. METHODOLOGIE DE L'ETUDE EMPIRIQUE ET PRESENTATION DU TERRAIN**

##### **3.1.1. Le choix du secteur du Prêt-à-porter**

Nous avons choisi d'étudier le secteur du PAP pour plusieurs raisons. Premièrement, le PAP est l'archétype du secteur soumis au phénomène de mode comme le souligne Abrahamson (1996). Deuxièmement, le secteur du PAP est fortement médiatisé et de nombreuses données secondaires sont disponibles. Troisièmement, une mode dans le PAP est facilement identifiable. Les changements de couleurs dominantes, de longueurs, de matériaux ou de coupes constituent des signes évidents qui concrétisent la passage d'une mode à l'autre (Barthes, 1967). Quatrièmement, l'un des auteurs mène depuis deux ans une recherche empirique sur des acteurs de l'industrie textile (située en amont de l'industrie du PAP) et a ainsi eu accès à une importante documentation.

##### **3.1.2. Présentation du secteur du prêt-à-porter.**

L'industrie du PAP est une partie de ce que le SESSI appelle l'industrie de la mode. Cette dernière comprend les activités de « fabrication de vêtements, d'articles chaussants et de pulls, d'articles de maroquinerie, de chaussures, de parfums et de bijoux » (SESSI, 2002).



L'industrie de la mode regroupe un ensemble de secteurs industriels ayant en commun la parure de la personne. Le PAP concerne l'activité de fabrication de vêtements et représente la part la plus importante de l'industrie de la mode (44% du chiffre d'affaires). Dans le domaine de la fabrication de vêtements, le PAP se différencie de l'industrie du luxe par des volumes de production beaucoup plus importants et l'utilisation de matières premières au coût plus faible. Chapoutier (2002) précise que le terme « prêt-à-porter » date des années 50 et remplace celui de confection, désuet et associé à une basse qualité.

L'industrie du PAP représente une part relativement importante de l'industrie manufacturière européenne, et notamment de l'Italie, de l'Allemagne et de la France. A titre indicatif, en France, plus de 1600 entreprises de 20 personnes et plus travaillent dans le secteur du PAP. Elles emploient environ 116.500 personnes et représentent un chiffre d'affaires de 11 milliards d'euros (SESSI, 2002). Ces chiffres sont encore plus importants en Allemagne et en Italie.

### **3.1.3. La démarche de l'étude**

Nous avons recueilli différents types de données pour identifier le processus de coordination des offreurs dans le secteur du PAP concernant l'émergence d'une mode.

Dans un premier temps, nous avons collecté des données secondaires issues de sources diverses : études du SESSI (Service des Etudes et des Statistiques industrielles du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie), sites Internet des bureaux de style, interviews d'acteurs du PAP mises en ligne ou diffusées dans la presse, articles de la presse générale, spécialisée et professionnelle, reportages audiovisuels sur les salons du PAP.

Ensuite, des entretiens avec les dirigeants de quatre entreprises, fournisseurs du PAP (des fabricants de dentelle) ont été menés. Leurs pratiques et leurs relations avec les bureaux de style, considérés comme des *fashion-setters* dans le secteur du PAP, ont pu être observées.

Ces différentes sources ont permis une triangulation des données (Denzin, 1978, Yin, 1988) lors de l'analyse.

Enfin, cette recherche est toujours en cours et nous avons commencé à diffuser et recueillir des questionnaires auprès des dirigeants de bureaux de style.



### 3.2. L'APPLICATION DU CADRE D'ANALYSE DE HIRSCH A L'INDUSTRIE DU PAP

Compte tenu des éléments évoqués dans les parties précédentes, il semble que le cadre conceptuel de Hirsch (1972) peut être appliqué à l'industrie du PAP.

La première phase (la création) correspond au moment où un individu, une communauté ou une entreprise crée un nouveau style vestimentaire (superposition, utilisation du treillis pour le vêtement urbain...) voire un nouveau style de vie. Les créations dans la mode vestimentaire émergent d'un certain nombre d'éléments de l'environnement. Emma Fric du bureau de style Brand DNA souligne que l'innovation est identifiée à l'aide de l'observation des évolutions culturelles, macro-économiques ou macro-sociales. Hetzel note également que les progrès techniques peuvent être à l'origine de nouvelles innovations esthétiques. L'auteur illustre son propos par l'exemple de l'invention du Lycra qui a contribué à lancer la mode « près du corps ».

Ensuite, lors de la phase de sélection, un acteur particulier entre en jeu : le bureau de style<sup>iv</sup>. Les bureaux de style sont considérés comme des fashion-setters importants dans l'industrie du PAP. Comme le note LeBris (2001), ils « font et défont les modes » (p.1). Le premier bureau de style (parfois également appelés « cabinet de tendances »), Carlin International, naît dans les années 40 à Paris. Toutefois, ces structures se développent surtout dans les années 1960. Cette période correspond à l'essor de l'industrie du PAP mais également à son autonomisation par rapport à la Haute Couture. En effet, comme le note Hetzel (1996), les années 70 marquent le moment où l'habillement de la masse des consommateurs n'est plus systématiquement inspiré par la bourgeoisie et la Haute Couture. Barthes (1967) précise d'ailleurs que c'est moins la Haute Couture que la « confection moyenne » qui joue un rôle déterminant dans l'augmentation des achats de vêtements. On compte aujourd'hui une dizaine de grands bureaux de style répartis dans le monde, bien que la majorité d'entre eux soient à Paris (au niveau international, il n'en existe qu'un grand aux États-Unis -The Trends Research Institute- et un autre influent au Japon). Les plus importants bureaux de style (Carlin International, Nelly Rodi, Peclers) réalisent plusieurs millions d'euros de chiffre d'affaires et comptent jusqu'à une soixantaine de salariés aux compétences variées : stylistes, ingénieurs, architectes, ou encore sociologues.

Les bureaux de style cherchent à repérer les innovations esthétiques dans le monde entier. Pour ce faire, ils ont des agents dans les lieux (Milan, Londres, San Francisco, New York, ou encore Tokyo) où les communautés minoritaires développent de nouveaux comportements de



consommation. Ces « chasseurs de tendances » voyagent, sortent, vont voir des expositions, des films, bref, ils s'intéressent à tout ce qui caractérise les comportements d'une époque. Strohl (1999) note même que les bureaux de style vont jusqu'à fouiller les poubelles et interroger les facteurs. Nous n'avons cependant aucune preuve de telles pratiques.

Il est important de préciser que, bien souvent, les innovations esthétiques sont identifiées auprès de communautés plutôt marginales (Bon et Tissier-Desbordes, 1998), et ce pour répondre au critère d'originalité qui caractérise la mode. Les innovations repérées dans les milieux underground sont analysées et discutées. Ainsi, quatre fois par an, l'agence Nelly Rodi organise des brainstorming afin de discerner « les humeurs de l'époque ». Les innovations esthétiques les plus prometteuses sont sélectionnées. Les éléments évoqués précédemment suggèrent que les bureaux de style opèrent bien un tri parmi les informations collectées sur les évolutions vestimentaires dans le monde entier. On peut toutefois remarquer que les bureaux de style n'évoquent pas ce processus de sélection dans leur métier mais abordent uniquement la problématique de « découverte » de innovations esthétiques, comme si ces dernières étaient exogènes à l'industrie et préfiguraient les modes de demain. Ainsi, Elsa Coustal, du bureau de style Nelly Rodi, explique que son rôle est de « décrypter les tendances deux ans d'avance. Notre métier consiste à lire dans la tête des gens ce qui sera à la mode avant qu'ils ne le sachent eux-mêmes » (Rioux, 2001). Or, l'idée de sélection de manière presque unilatérale des innovations esthétiques par les bureaux de style montre l'influence de ceux-ci dans le prêt-à-porter. Comme le note Strohl, le rôle des bureaux de style est « de flairer le vent et décider des tendances dans tous les domaines » (Strohl, 1999, p.1).

Dans la troisième phase du processus de Hirsch (la mise en forme), les bureaux de style formalisent la ou les innovations retenues afin qu'elles soient lisibles et adaptées au consommateur concerné. L'innovation esthétique sélectionnée, auparavant marginale, est rendue plus accessible pour permettre une adoption massive. Les principaux attributs des créations sont extraits puis transformés en « tendance » à vocation plus générale. De quelques innovations, on passe ainsi à la mise en évidence de tendances « ethnique », « nature » ou encore « romantique ». Chaque tendance est mise en forme par des couleurs, des coupes, des imprimés dont certains artefacts rendent compte. Les cahiers de tendances ou encore les bobines de fils présentant les couleurs ou les textures à la mode mises en évidence sur le stand de certains bureaux de style aux salons du PAP sont autant d'artefacts. Le travail de mise en forme des bureaux de style aboutit, en effet, à la conception d'une vingtaine de cahiers de tendances par bureau de style. Ces documents à tirage limité (200 à 600 exemplaires) se



vendent entre 1500 et 4000 dollars pièce aux industriels du monde entier, multinationales ou PME (Rioux, 2001 ; LeBris, 2001). Les cahiers de tendances, véritables « bibles de style [...] que s'arrachent toute la filière du textile, des filateurs aux confectionneurs » (LeBris, 2001, p.1), comportent une soixantaine de pages abordant les matières, les coupes, les palettes de couleurs, source d'inspiration des stylistes. Ils manifestent le passage opéré par les bureaux de style entre, d'une part, des créations uniques et parfois marginales à des évolutions générales de la société, et d'autre part, de ces évolutions générales à des éléments simples et lisibles tels qu'un fil de couleur. Les acteurs de l'industrie du PAP sont demandeurs de ces signes simples qui sont supposés concrétiser les évolutions de la société. Cette phase de mise en forme est un exemple d'*enactment* (Weick, 1979) de la tendance (au sens de mise en scène comme de promulgation) par le bureau de style.

Dans la dernière phase du processus (la dissémination), les bureaux de style cherchent à la fois à diffuser les tendances et à convaincre les parties prenantes du PAP (c'est à dire à la fois les consommateurs et l'industrie) de la légitimité de celles-ci. Cette opération vise à transformer une tendance énoncée en un phénomène de mode, c'est à dire à effectuer une prophétie auto-réalisatrice. Les bureaux de style prédisent les tendances et par la diffusion de leurs « prédictions » amènent les offreurs et les demandeurs à transformer ces tendances en mode. Les modes de diffusion et de légitimation peuvent être diverses (Suchman, 1995) mais se traduisent souvent, selon DiMaggio et Hirsch (1986), par une cooptation d'acteurs (des « gatekeepers ») en relation avec les médias. Dans le cas du PAP, il s'agit d'être présent aux salons professionnels, de convaincre les acheteurs de quelques grands magasins de l'avenir de la tendance, d'incarner cette dernière dans un personnage médiatique ou encore de diffuser les caractéristiques essentielles de la tendance dans les magazines de mode, lus à la fois par les consommateurs et par les professionnels. Indépendamment de la dissémination des tendances assurée par la presse, certains producteurs ou distributeurs jouent un rôle central dans leur diffusion. Ainsi, les acteurs du PAP qui n'ont pas acheté les cahiers de tendances sont également informés des tendances à venir par leurs partenaires. Ces derniers, en détenant une information déterminante pour l'évolution du secteur, renforcent leur pouvoir et trouvent ainsi un support organisationnel à la tendance qu'ils s'appêtent eux-mêmes à suivre. Ces éléments contribuent à l'institutionnalisation de la tendance et à la coordination entre offreurs.

Pour renforcer leur audience, les bureaux de style doivent, au delà de la légitimation des tendances énoncées, légitimer leur propre activité. La gestion des impressions (Arndt & Bigelow, 2000) des bureaux de style se traduit par un argumentaire mettant en valeur une



scientificité dans la démarche d'identification et de mise en forme des tendances. Ainsi, en France, les bureaux de style sont représentés dans des commissions ministérielles sur l'avenir des industries de la création et font intervenir des chercheurs (sociologues, linguistes, philosophes) dans leur processus de définition des tendances. La mise en problématique du phénomène de mode contribue également à cette impression de scientificité. Par exemple, des bureaux de style affichent clairement un métier décomposable en trois problématiques : pourquoi les tendances surgissent-elles ? quels sont les événements déclencheurs ? comment sont-ils perçus par le consommateur ? Les cabinets de tendances se légitiment également par l'intermédiaire du nombre d'agents dont ils disposent à travers le monde pour recueillir les tendances. En effet, il est difficile pour une entreprise de mobiliser autant de ressources pour identifier les modes de demain dans leur secteur.

Le cadre d'analyse de l'émergence d'une mode proposé par Hirsch (1972) a permis de montrer que le secteur du PAP fonctionne comme d'autres secteurs soumis à des phénomènes de mode. Il met en évidence des *fashion-setters* dans le secteur du PAP : les bureaux de style. Cependant, l'influence de ses acteurs donne lieu à polémique dans l'industrie du PAP.

### **3.3. L'INFLUENCE DES BUREAUX DE STYLE SUR LE SECTEUR DU PAP**

Certains journalistes considèrent les bureaux de style comme tout-puissants et vont jusqu'à parler de manipulation des consommateurs. LeBris (2001) s'interroge sur la nature de leur activité, se demandant si celle-ci relève plutôt de la prédiction de tendances chez les consommateurs ou de la connivence avec les industriels du PAP. De même, pour Strohl, « On peut se demander où commence la création et où se termine la manipulation » (Strohl, 1999, p.1). D'après l'auteur, les bureaux de style « inventent le présent ». Ironiquement, LeBris dénonce le rôle des bureaux de style dans le secteur du PAP : « Tout est déjà fabriqué, acheté, prêt à être mis en rayon, et comme à chaque saison cela vous plaira sûrement. Car rien n'est laissé au hasard. Depuis plus d'un an qu'ils planchent dessus, les industriels de la mode sont déjà convaincus de ce que vous aimerez et de ce que vous porterez. Car bien sûr, vous ne choisirez pas. D'autres- qu'ils appellent cabinets de tendance ou bureaux de style- l'ont fait pour vous. » (LeBris, 2001, p.1).

En réponse à ces critiques, les bureaux de style relativisent leur influence. Ainsi, Pierre François Le Louët (directeur général du bureau de style Nelly Rodi) nous précise: « notre présence médiatique française est vraiment surévaluée en comparaison de notre force sur le marché. Sur les 3000 sociétés clientes des bureaux de style français, peut-être compte-t-on





20% de clients PAP féminin (soit simplement 600 marques qui digèrent notre information avant de la mettre sur le marché). Mon opinion est que notre influence est importante, que nous aidons vraiment nos sociétés clientes, que nous leur apportons un service à forte valeur ajoutée mais que notre influence sur la mode mondiale est négligeable ».

Les différentes données recueillies et présentées précédemment suggèrent que l'influence des bureaux de style est capitale dans le secteur du PAP et ce, depuis une soixantaine d'années. Ainsi, les 600 marques de PAP clientes des bureaux de style français représentent indéniablement une part importante de l'industrie, d'autant que les clients des bureaux de style sont essentiellement des grandes entreprises. Ajoutons que, comme nous l'avons évoqué, les entreprises clientes relaient elles-mêmes auprès de leurs partenaires l'information relative aux tendances et que les médias diffusent largement celle-ci. Cependant, il convient de relativiser également le discours négatif sur les bureaux de style en soulignant que d'autres acteurs, tels que les médias, contribuent largement à l'institutionnalisation des tendances.

Dès lors, le bureau de style peut alors être considéré comme un acteur d'un réseau de traduction, au sens de Callon (1989), dont font également partie les journaux consacrés à la mode, les organisateurs de salons professionnels, les entreprises du secteur du PAP, les stylistes et les consommateurs. Toutefois, contrairement aux approches traditionnelles de la traduction, on peut constater ici que les bureaux de style ne se contentent pas de jouer le rôle de traducteur entre demande et offre (et inversement). Ils influencent les traductions des autres acteurs, d'une part en contribuant à diffuser auprès des consommateurs ce qui sera à la mode, et d'autre part en apportant aux offreurs les attentes des consommateurs. Le rôle des bureaux de style est ainsi justifié puisque ni les offreurs ni les consommateurs ne sont en mesure de prévoir unilatéralement ce qui sera à la mode. Le consensus nécessaire à l'émergence d'une mode rend indispensable la présence d'un *fashion setter* qui coordonne les acteurs du PAP.

Ainsi, l'influence des bureaux de style et leur rôle dans l'émergence des modes du PAP est indéniable. Toutefois, il convient de considérer également qu'une telle influence profite à de nombreux acteurs, qu'ils soient stylistes, producteurs, distributeurs ou consommateurs.

#### **4. L'INTERET ECONOMIQUE DE L'ORGANISATION DE L'INDUSTRIE DU PAP**

Nous avons suggéré que les *fashion-setters* dans les industries soumises à la mode n'ont pas qu'un rôle de sélection, mise en forme et diffusion mais également une fonction de coordination entre les acteurs. Nous pensons que ce type d'organisation de l'industrie a un

effet positif sur la performance des entreprises. Nous présentons dans la figure 2, l'intérêt économique de l'influence des bureaux de style dans le réseau de traduction des parties prenantes au PAP. Ainsi, dans une perspective gestionnaire, il convient de ne pas se limiter à l'étude de l'émergence d'une mode (ce que propose Hirsch, 1972) mais également d'envisager ses conséquences au niveau économique pour les acteurs en présence. Nous nous intéressons donc dans la figure 2 aux répercussions économiques de la diffusion d'une mode telle qu'elle s'opère dans le PAP.

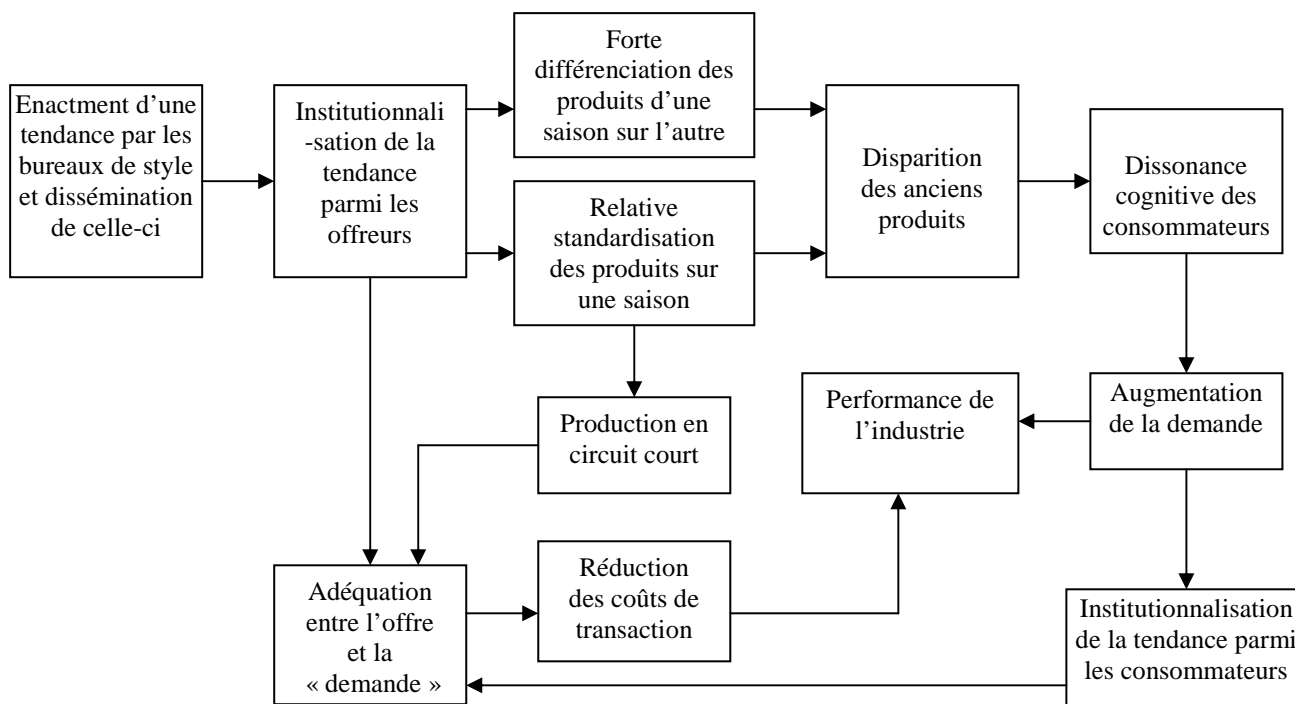


Fig. 2 : Les effets économiques de la dissémination d'une tendance dans l'industrie du PAP

Dans le PAP, l'offre massive fortement différenciée d'une saison et d'une année sur l'autre amène les distributeurs (et ce, malgré leur influence dans l'industrie –SESSI, 1999-) à abandonner les anciennes gammes de produits. Les volumes de stocks dans la distribution de vêtements et l'importance des soldes dans cette industrie rendent compte de la vitesse d'obsolescence des gammes précédentes. De plus, l'industrie du PAP sait renouveler son discours pour rendre désuet les produits de la saison précédente. Ainsi, pour Barthes (1967), l'industrie de la mode efface le souvenir des modes passées par sa rhétorique, « pour cela elle donne sans cesse au signe de mode l'alibi d'une fonction [...], elle discrédite les termes de la Mode passée, en euphorisant ceux de la mode présente, elle joue des synonymes en feignant de prendre des sens différents, elle multiplie les signifiés d'un même signifiant et les signifiants d'un même signifié. En somme, le système est noyé sous la littérature, le consommateur de mode plongé dans un désordre qui est bientôt un oubli, puisqu'il lui fait



voir l'actuel sous les espèces d'un nouveau absolu » (Barthes, 1967, reproduit dans Barthes, 2001, p.121-122). Cette disparition des produits antérieurs pousse le consommateur à adhérer à la nouvelle mode sans lui offrir d'occasion de remise en cause de celle-ci ou de comparaison avec celle des années précédentes.

Ceci a pour conséquence d'augmenter la demande ou tout au moins de la renouveler d'une saison sur l'autre. En effet, l'arrivée massive sur le marché de produits présentant un critère de nouveauté génère une dissonance forte chez le consommateur entre les vêtements qu'il possède (achetés les saisons précédentes) et ceux qui sont désormais offerts sur le marché. Cette dissonance accroît le rythme d'achat et par conséquent la demande. En d'autres termes, l'offre massive permise par cette organisation de l'industrie augmente le ratio a/u (rythme d'achat/rythme d'usure), renforçant le poids du phénomène de mode dans le secteur.

Ensuite, le consensus de l'industrie quant aux caractéristiques des produits à la mode, en termes de coupes, couleurs, matières, imprimés, permet une standardisation relativement importante de l'offre. Cette standardisation rend possible la mise sur le marché plus rapide de petites séries. En effet, l'industrie du PAP fonctionne de plus en plus en circuit court<sup>v</sup> pour mettre sur le marché plus de deux collections par an (SESSI, 1999). Certaines chaînes de distribution de PAP peuvent ainsi avoir jusqu'à 6 collections dans l'année. Les deux collections annuelles traditionnelles ne disparaissent pas pour autant, cependant des petites séries supplémentaires permettent un ajustement à la demande en cours de saison. Or, la mise en place d'un circuit court et la production très rapide de nouveaux produits est favorisée par le consensus au sein de l'industrie quant aux caractéristiques des produits à la mode au cours d'une saison donnée. Comme nous l'avons étayé précédemment la mode peut être comparée à un standard. Dès lors, un consensus dans l'industrie du PAP sur les éléments à la mode permet un degré important de standardisation (matériaux, couleurs...) et limite souvent la différenciation du produit à des éléments plus marginaux. Le temps de mise sur le marché des produits nouveaux est donc réduit et permet la production de petites séries d'ajustement. Autrement dit, le fait que l'industrie du PAP détermine ce qui est à la mode et assure une relative standardisation des produits permet la différenciation sur certains éléments beaucoup plus facilement et favorise l'émergence du circuit court.

L'organisation de l'industrie du PAP génère alors un effet paradoxal. En réussissant à imposer une nouvelle mode, les entreprises peuvent mettre en œuvre un processus de production efficace et lancer sur le marché des produits en volume suffisant pour fournir l'ensemble de la demande qui par définition sera, dans les secteurs soumis à un processus de mode,



importante, subite et de courte durée. Les offreurs répondent ainsi mieux à la demande. Comme le souligne LeBris (2001), les consommateurs ne choisissent pas les produits qu'ils consommeront, leur demande sera conforme à l'offre et dictée par l'industrie du PAP. C'est en faisant la mode, que l'industrie « répond » mieux à la demande.

Cette adéquation entre l'offre et la demande facilite les transactions. En effet, si les producteurs, les distributeurs et les consommateurs partagent le même point de vue sur ce qui est à la mode, alors les coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985) sont plus faibles, et ce tout au long de la chaîne de valeur. En effet, la standardisation facilite la coordination (Brunsson, 2000). Ainsi, les fabricants de vêtements peuvent facilement trouver les matières premières (coton, laine, fourrure, dentelle, Lycra...) dans les couleurs et des qualités dont ils ont besoin. En effet, le consensus sur la mode à venir structure également, en amont de la filière habillement, l'industrie textile, comme nous l'ont suggéré la plupart des dirigeants interrogés. Les entreprises de l'industrie textile suivant elles-mêmes les tendances annoncées par les bureaux de style, il n'est pas nécessaire pour un fabricant de vêtements de convaincre son fournisseur de produire une matière première adaptée à ses attentes. En aval de la chaîne de valeur, si les grossistes et les détaillants partagent le même point de vue que les producteurs sur la mode de la saison prochaine, alors leurs négociations sont facilitées. Les fabricants peuvent espérer écouler plus facilement leur production tandis que les distributeurs courent moins de risques concernant la vente de leurs produits, l'offre étant en quelques sorte relativement standardisée. De même, en bout de chaîne, les consommateurs ne prennent pas un risque social en choisissant un produit qui correspond à la mode annoncée, le choix du produit nécessite donc moins d'informations et s'avère plus rapide. Ces différents éléments contribuent à la performance des entreprises du secteur dans leur ensemble.

## **5. CONCLUSION**

Cet article vise à proposer une lecture gestionnaire du phénomène de mode dans une industrie. Il suggère, plus particulièrement, une perspective stratégique en s'intéressant aux entreprises dans les secteurs soumis à la mode et en considérant essentiellement le niveau d'analyse de l'industrie.

L'enquête de terrain, réalisée dans le secteur du PAP, met en évidence l'organisation originale du secteur. Un consensus tacite existe dans cette industrie quant aux modes à venir. A l'origine de celui-ci, on trouve un acteur qui facilite la coordination tout au long de la chaîne de valeur : le bureau de style. Ce dernier est, en quelques sorte, mandaté par les acteurs du



secteur pour définir ce que sera la mode. Les bureaux de style conduisent donc à transformer une tendance édictée en une mode, c'est à dire en une institution. Une mode est toutefois une institution particulière car elle n'est pas faite pour durer. Les acteurs qui sont à l'origine de son institutionnalisation sont aussi ceux qui la désinstitutionnalisent (Oliver, 1992) en proposant une mode différente la saison suivante. En effet, comme le note Roland Barthes (1962), la mode est une imitation collective d'une nouveauté régulière.

L'organisation du PAP conduit au renforcement du phénomène de mode en créant un effet de masse lors de l'arrivée d'une nouvelle collection. C'est la structuration de l'industrie et ses pratiques (par exemple, les soldes qui contribuent à la disparition des produits des saisons précédentes) qui génèrent une certaine standardisation des produits et rend plus visible les modes successives dans le PAP que dans d'autres secteurs. Nous avons mis en évidence que la mode est un processus de coordination entre acteurs. Les offreurs trouvent de nombreux avantages à l'institutionnalisation d'une mode: remplacement massif des anciens produits, standardisation permettant la production en circuit court, baisse des coûts de transaction, meilleure réponse à la demande et augmentation de celle-ci. Ces arguments remettent en cause le point de vue d'Abrahamson (1996) qui affirme que les modes esthétiques sont liées uniquement à des facteurs psychosociaux alors que des considérations techniques et économiques entrent également en compte dans l'émergence des modes managériales. La structuration de l'industrie du PAP met en évidence des facteurs économiques et techniques certains dans l'émergence des modes dans ce secteur.

La mise en évidence des avantages de cette organisation pour les offreurs permet également de préciser la relation originale entre uniformisation et différenciation. Le cas du PAP met en avant que la standardisation relative des produits permet d'augmenter la performance collective d'un secteur (augmentation de la performance de l'ensemble des entreprises de l'industrie) tandis que la différenciation porte sur un niveau individuel de performance en générant un avantage par rapport aux concurrents. L'uniformisation crée un effet de masse de l'industrie en la rendant visible et légitime vis à vis des *stakeholders*, qu'ils soient clients, fournisseurs ou distributeurs. La différenciation, quant à elle, rend attrayante l'offre d'une entreprise considérée individuellement. Ainsi, les entreprises contribuent à la réalisation des prophéties des bureaux de style même si cela conduit à une certaine uniformisation. Dans un premier temps, ceci réduit la différenciation entre les produits proposés. Dans un second temps, les firmes se différencient sur de nombreuses caractéristiques du produit (imprimés,



boutons, poches...) mais restent le plus souvent dans le cadre défini par les bureaux de style pour une saison donnée.

Si l'on considère l'agrégation des décisions organisationnelles, on constate un paradoxe entre recherche de différenciation et uniformisation. En effet, les cabinets de style vantent la créativité, source de différenciation, que sont susceptibles d'apporter les cahiers de tendances. Or la majeure partie des entreprises suit les tendances édictées sous peine de mettre sur le marché des produits aux caractéristiques éloignées des attentes des consommateurs. Ainsi, dans le PAP, la présence des bureaux de style, le poids de la presse spécialisée et de la distribution sont autant de forces institutionnelles qui conduisent à une relative standardisation de l'offre, alors que les acteurs veulent *a priori* se différencier. C'est le phénomène de « différenciation identique », déjà mis en évidence par Warnier (2002), qui caractérise les cas où les entreprises cherchent à se différencier mais envisagent les mêmes moyens que leurs concurrents d'acquiescer un avantage concurrentiel. Comme le note l'auteur, dans un environnement où les forces institutionnelles sont très présentes, l'ensemble des décisions individuelles de différenciation conduit parfois à une uniformisation plus importante de l'industrie. Ce point de vue remet en cause les recherches sur la dialectique entre différenciation et similarité (par exemple, Deephouse, 1999) et le postulat de rationalité qu'elles adoptent. En effet, elles considèrent souvent implicitement que les entreprises sont capables (1) d'évaluer leur degré de différenciation et de similarité avec les autres acteurs de l'industrie et (2) de choisir de se différencier ou d'être similaire avec les concurrents à un moment donné. Nous suggérons ici une approche plus processuelle dans laquelle les acteurs peuvent difficilement évaluer leur degré de similarité et de différenciation *a priori*. De ce fait, les entreprises peuvent vouloir se différencier et en réalité se conformer à une institution émergente.

Au delà des apports mis en évidence, la recherche présente certaines limites. La première est relative à la difficulté de mesurer l'accroissement de performance des entreprises associé à l'organisation et aux pratiques de l'industrie. A l'aide de travaux de recherche antérieurs et de sources empiriques variées, nous avons étayé l'idée qu'un consensus chez les offreurs entraîne une meilleure performance de ces derniers par rapport à une situation dans laquelle les entreprises réagissent à une mode engendrée par les consommateurs seuls. Or, le secteur étant organisé de cette manière depuis son émergence dans les années 60, nous n'avons pu opérer de comparaison de performance susceptible d'étayer cet argument autrement qu'à travers les discours des acteurs de l'industrie.



Une seconde limite tient à l'attribution d'une performance accrue pour l'ensemble des acteurs du PAP. Or, il faut rappeler que l'augmentation de la performance de l'industrie dans son ensemble ne signifie pas pour autant l'augmentation de la performance de chacun des offreurs. Ainsi, la vague minimaliste du milieu des années 90 a fortement nuit à l'industrie de la dentelle alors qu'elle a profité aux producteurs de maille.

Enfin, la problématique choisie et la thèse que nous défendons dans cet article (la mode est largement créée par les offreurs et constitue un processus de coordination des acteurs) nous a conduit à laisser de côté certains phénomènes liés à la diffusion d'une mode. D'une part, une tendance édictée par les bureaux de style peut ne trouver que peu d'écho parmi les offreurs. D'autre part, des consommateurs peuvent être à l'origine d'une mode sans que l'industrie n'ait envisagée celle-ci. Ces configurations ne doivent pas être négligées même si elles ne font pas l'objet d'attention dans notre recherche. Le rôle des consommateurs dans la mode a toutefois été largement traité dans de nombreux travaux évoqués dans notre revue de littérature.

Il semble que l'organisation du secteur du PAP (caractérisée par une stratégie d'offeurs) soit de moins en moins spécifique. Les bureaux de style pénètrent de nouvelles industries dans lesquelles ils commencent à avoir un rôle décisif. Des secteurs tels que ceux du jouet ou encore de l'agroalimentaire (Usine Nouvelle, 2002, Les Echos, 2002) voient désormais émerger des systèmes similaires où les bureaux de tendances participent au consensus sur les produits à venir. Smoby a, par exemple, recours aux bureaux de style pour définir les couleurs idéales des jouets. D'une année sur l'autre ces couleurs sont très différenciées (couleurs acidulées en 2002, rouge en 2003) pour générer un processus de mode dans ce marché. Smoby diffuse ensuite à ses partenaires détaillants les informations sur les couleurs « à la mode », créant ainsi une prophétie auto-réalisatrice. Une organisation de l'industrie telle que celle mise en évidence dans cet article pourrait donc se généraliser à d'autres secteurs dans lesquels, traditionnellement, la mode est absente ou non structurée par l'industrie. Finalement, la mode n'est pas une caractéristique propre à certains secteurs, créatifs ou artistiques. Elle peut être mise en place pour augmenter la performance d'un secteur et faciliter la coordination entre acteurs.

---

<sup>i</sup> L'auteur note que cette hypothèse est abstraite et que bien sûr il n'y a pas de besoins matériels « purs ».

<sup>ii</sup> Même si certains districts industriels comme le Sentier sont réputés pour leur capacité de réaction.

<sup>iii</sup> Il est d'ailleurs intéressant de remarquer que plusieurs auteurs qui se sont penchés sur les phénomènes de mode dans les secteurs artistiques (par exemple, Hirsch, 1972, ou DiMaggio et Hirsch, 1976) se sont ensuite lancés dans des travaux plus généraux sur l'institutionnalisation.



<sup>iv</sup> Nous tenons à préciser que les bureaux de style ou cabinets de tendances n'ont pas pour vocation première de faire des collections de vêtements. Leur métier n'est pas de faire du stylisme au sens premier du terme.

<sup>v</sup> Le circuit court désigne dans l'industrie de PAP, l'optimisation de la chaîne de valeur en juste-à-temps pour mettre sur le marché très rapidement des nouveaux produits.

## 1. BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamson E. (1991), « Managerial fads and fashion: The diffusion and rejection of innovations », *Academy of Management Review*, 16, p.586-612.
- Abrahamson E. (1996), « Management Fashion », *Academy of Management Review*, 21, 1, p.254-285.
- Arndt, M., Bigelow B., (2000), “Presenting structural innovation in an institutional environment : hospitas’ use of impression management”, *Administrative Science Quarterly*, 45 : 494-522.
- Bafcop J. (1973), La prévision de la couleur dans la mode féminine, *Thèse de doctorat en sciences économiques*, Université des Sciences et Techniques de Lille.
- Barthes (1962), *Le dandysme et la mode*, United States Lines Paris Review, juillet. Reproduit in R. Barthes, *Le bleu est à la mode cette année*, IFM, 2001.
- Barthes (1966), « La Mode et les sciences humaines », Reproduit in R. Barthes, *Le bleu est à la mode cette année*, IFM, 2001.
- Barthes (2001), *Le bleu est à la mode cette année*, IFM, 2001.
- Barthes R. (1967), *Système de la mode*, Seuil, Paris.
- Baudrillard J. (1970), *La société de consommation*, Denoël, Paris
- Bon J., Tissier-Desbordes E. (1998), « La traque des tendances », *Les Echos, L'Art du Management*, novembre.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. (1996), *Co-opetition*, Currency/Doubleday.
- Brunsson, N. (2000), “Standardization and fashion trends”, in Brunsson, N., Jacobsson, B., & associates, *A World of Standards*. Oxford University Press, Cambridge, MA.
- Burt R.S. (1992), *Structural holes : The social structure of competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Callon M. (dir.), (1989), *La science et ses réseaux*, La Découverte, Paris.
- Chapoutier K. (2002), « La fin du prêt-à-porter », <http://www.cyberpresse.ca/reseau/tendances/>. Consulté le 19/11/2002.
- Cholachatpinyo A., Padgett I., Crocker M. (2002), “A conceptual model of the fashion process”, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 6, 1, p.11-23.





- 
- Daft R.L., Weick K.E. (1984), “Toward a model of organization as interpretative systems”, *Academy of Management Review*, 9, p.284-295
  - Deephouse D.L. (1999), “To be different or to be the same ? It’s a question (and theory) of strategic balance”, *Strategic Management Journal*, vol. 20, p. 147-166.
  - Denzin (1978), *Sociological methods : a sourcebook*, Adline Publisching Company.
  - DiMaggio P., Hirsch P. (1976), “Production organizations in the arts”, in R.A. Peterson (Ed.), *The Production of Culture*, Sage, Beverly Hills, CA, p.73-90.
  - Echos (Les) (2002), « Les bureaux de style s’attaquent à l’alimentaire », 9 octobre.
  - Farrell J., Saloner G. (1986), “Installed base and compatibility”, *American Economic Review*, 76, p.940-955.
  - Fluegel J.C. (1930), *The Psychology of Clothes*, Hogarth Press, London.
  - Garud R., Jain S., Kumaraswamy A. (2002), “Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards : The case of Sun Microsystems and Java”, *Academy of Management Journal*, 45, p.196-214
  - Hamel G., Prahalad C.K. (1989), “Strategic Intent”, *Harvard Business Review*, mai-juin.
  - Hamel G., Prahalad C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard University Press.
  - Hetzel P. (1996), *Le rôle de la mode et du design dans la société de consommation post-moderne: quels enjeux pour les entreprises ?*, Cahier de recherche, Centre Lyonnais de Recherche en Sciences de Gestion.
  - Hirsch P.M. (1972), “Processing fads and fashions: An organization set analysis of cultural industry systems”, *American Journal of Sociology*, 77, p.639-659.
  - Huczynski A.A. (1993), *Management Gurus*, Routledge, New York.
  - Katz M., Shapiro C. (1992), “Product introduction with network externalities”, *The Journal of Industrial Economics*, 40, p.55-83.
  - LeBris V. (2001), « Renifleurs d’avenir », <http://www.cyberpresse.ca/admin/article/>. Consulté le 11/06/2002.
  - Lieberman M. Montgomery D. (1988), "First-Mover Advantages", *Strategic Management Journal*, Vol. 9.
  - Lipovetsky G. (1987), *L’empire de l’éphémère*, Gallimard, Paris.
  - Miles R.E., Snow C.C. (1978), *Organizational strategy, structure and process*, Mc Graw-Hill.
  - Oliver C. (1992), “The antecedents of deinstitutionalization”, *Organization Studies*, 13, p.563-588.



- 
- Peters T. (1992), *Liberation Management*, Knopf : New York.
  - Postrel SR. (1990), “Competing network and proprietary standards : the case of quadraphonic sound”, *The Journal of Industrial Economics*, 39, 2, p.169-185.
  - Powell W.W., DiMaggio P.J. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago.
  - Richardson J., Kroeber A.L. (1940), “Three centuries of women’s dress fashion, a quantitative analysis”, *Anthropological Records*, 5, p.111-153.
  - Schilling MA. (1998), “Technological lockout : an integrative model of the economic and strategic factors driving technology success and failure”, *Academy of Management Review*, 23, p.267-284.
  - Scott R.W. (1987), “The adolescence of institutional theory”, *Administrative Science Quarterly*, 42, p.493-511.
  - Shapiro C, Varian HR. (1999), “The art of standards wars”. *California Management Review*, 41, (2): 8-32.
  - SESSI (Service des Etudes et des Statistiques Industrielles) (1999), « L’évolution du métier des industriels de l’habillement », *Le 4 Pages des Statistiques Industrielles*, n°125.
  - SESSI (Service des Etudes et des Statistiques Industrielles) (2002), *La Mode en chiffres*, Analyse sectorielle.
  - Strohl C. (1999), « La mode comme modèle », [http://strasmag.com/99\\_dossiers/06\\_mode/mode\\_modele.htm](http://strasmag.com/99_dossiers/06_mode/mode_modele.htm). Consulté le 08/11/2002.
  - Suchman, M.C. (1995). “Managing legitimacy : strategic and institutional approaches”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, n°3 : 571-610.
  - *Usine Nouvelle* (2002), « Enivrance invente le cahier de tendance alimentaire », 5 décembre, n°2850.
  - Warnier V, (2003, à paraître), « Constitution et trajectoires des compétences stratégiques dans un secteur : La cas de l’industrie de la dentelle », in *Perspectives en Management Stratégique*, EMS,
  - Weick K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Addison Wesley
  - Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and antitrust implications*, The Free Press, NY.
  - Williamson O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, The Free Press, NY.
  - Yonnet P. (1985), *Jeux, modes et masses*, Gallimard, Paris