

Existe-t-il une relation entre la performance des entreprises et leur niveau d'informatisation ? Cette question fait actuellement l'objet de nombreuses études des analystes économiques mondiaux qui réalisent depuis quelques mois que la performance très avantageuse des entreprises américaines au sortir de la période de crise récente est principalement expliquée par une utilisation intensive et pragmatique des technologies de l'information. Ce phénomène peut-il constituer à terme une règle générale de l'économie moderne, et par voie de conséquence s'appliquer un jour aux entreprises du luxe ? En réalité, compte tenu de la nature protéiforme des technologies contemporaines de l'information, s'interroger sur cette question revient à tenter de discerner quelles sont les informations elles-mêmes qui apportent une valeur spécifique à ces entreprises. Est-ce que ce sont les données liées à la gestion, celles portant sur la clientèle, les données graphiques et photographiques ou d'autres encore ? A ce stade de l'analyse, il y a peu de risque à prétendre que les données liées au patrimoine et aux savoir-faire sont spécifiquement génératrices de valeur pour le secteur du luxe, et qu'il y a lieu d'y porter une attention particulière. Les quinze dernières années ont constitué une période privilégiée pendant laquelle s'est déroulé un changement important, mais imperceptible, au sein des entreprises du luxe. Alors que les discours officiels des dirigeants des entreprises concentraient

leurs énergies sur les questions traditionnellement liées à la maîtrise de l'identité des marques ou de la création, voire aux enjeux de la distribution et de la préservation des savoir-faire artisanaux, des pans entiers de leur « back-office » subissaient des transformations profondes, mais silencieuses. D'une certaine manière, l'informatisation des activités, puisque c'est de cela qu'il s'agit, s'est déroulée sans objectif stratégique précis, avec souvent la simple volonté de régler des questions ordinaires d'exploitation et d'efficacité du travail, parfois dans une vision inconsciemment taylorienne.

Rétrospectivement, on peut rappeler les domaines pour lesquels l'apparition des systèmes d'information dans les industries du luxe s'est concrétisée entre la fin des années 70 et ce début du XXI^e siècle.

Les premières fonctions concernées ont été celles proches de la gestion financière, des ressources humaines, de l'administration commerciale. On peut dire que c'est la nécessité de court terme qui a justifié cette apparition. Il fallait remplacer les calculatrices et les machines à écrire. Un long palier stationnaire a alors été marqué pour la plupart des entreprises jusqu'à la fin des années 80, décennie qui a vu émerger la nouvelle génération des micro-ordinateurs et de l'infographie (informatique dédiée à la manipulation d'images). Parallèlement, le phénomène d'intégration de la distribution conditionnait l'apparition des applications informatiques de RMS (Retail Management Systems) pour donner aux maisons mères la capacité d'administrer de manière plus ou moins centralisée les boutiques et les corners des grands magasins. Simultanément, les applications traditionnelles d'administration commerciale se sont adossées à des programmes de gestion de production ou de maîtrise de la chaîne logistique. Plus récemment encore, les progiciels de PDM (Product Data Management) sont apparus pour gérer l'organisation des collections et des données liées au développement des produits avant leur production en série, avec en filigrane la volonté de maîtriser les délais dans le cycle de production des collections.

Egalement, la photographie numérique a envahi organiquement les studios des photographes de mode et la presse de mode. La fin des années 90 aura été le théâtre des pérégrinations de l'Internet, dont il reste malgré tout quelques traces probantes au travers de sites esthétisants de marques fortes mélangeant informations institutionnelles et données produits, allant même parfois jusqu'à la vente, comme dans le cas d'*eluxury.com* du groupe IVMH.

Enfin, une tendance de fond émerge depuis deux ans portant sur la gestion et l'utilisation du patrimoine au travers des systèmes de « Knowledge management » ou de gestion électronique de documents, afin de rendre leurs archives vivantes et de les valoriser au quotidien. Il est prévisible que cette génération d'outils d'information constituera un levier spécifique aux entreprises du luxe, elles qui toujours puisent dans leurs racines pour mieux se confronter à la contemporanéité.

Au final, nombre de maisons prestigieuses ont aujourd'hui constitué des systèmes d'information étendus, onéreux et complexes, mais sans jamais vraiment prétendre le faire. Il est sur ce point singulier d'observer que, concernant les problématiques de systèmes d'information dans le luxe, un nombre significatif d'entreprises décline les invitations à intervenir lors de séminaires arguant qu'il s'agit de sujets sur lesquels elles ne souhaitent pas communiquer, sous-entendant peut-être que leur image pourrait s'en trouver affectée. En 1984, le dirigeant d'une prestigieuse entreprise de couture et de prêt-à-porter avait à l'époque indiqué que l'avènement de l'informatique dans les maisons de luxe ne se ferait pas avant longtemps, voire jamais. Ce fut pourtant chose faite, pour cette même entreprise, comme pour beaucoup d'autres, dans les années 90 avec l'apparition des systèmes de dessin, de publication par ordinateur et, plus tardivement, de scanning et de reproduction numérique. Aujourd'hui, elle s'avère être l'une des plus avancées dans la gestion de son patrimoine au travers entre autres de systèmes numériques.

Une spécificité des systèmes d'information dans le luxe ?

On peut considérer qu'il existe aujourd'hui un point d'intersection à fort potentiel entre les possibilités offertes par les systèmes d'information et certains enjeux spécifiques aux entreprises de luxe. Il est loisible d'en rappeler ici quelques-uns.

S'il est dit, selon Pascal Morand dans son article du précédent Mode de recherche¹, que nos économies sont appelées à « embrasser l'immatériel » dans les décennies qui viennent, l'information, support immatériel par définition, trouve une place de choix dans la panoplie des outils d'avenir, et sa forme numérique une place particulière. Par leur fluidité, leur capacité à se prêter au jeu du copier/coller, et leur aptitude à la diffusion mondiale en temps réel au travers des réseaux comme Internet, les informations numériques participent à ce que l'on peut désigner avec excès comme un prosélytisme² à caractère économique. Le contrôle des informations est en effet très prisé par les maisons désireuses de maîtriser leur image, et de la faire évoluer progressivement autour d'un message homogène, et dans un environnement de nouveautés permanentes. L'informatique donne accès à ce type de faculté. La compatibilité de principe entre le luxe et les systèmes d'information numérique est également renforcée par les capacités techniques offertes à présent pour manipuler tous types d'informations, textes, images, sons et programmes, avec des niveaux de qualité élevés – pourvu qu'on sache les manipuler – et souvent conformes aux attentes qualitatives, elles aussi élevées, des acteurs de ce secteur d'activité. Par ailleurs, plus que toute autre, et considérant les prix élevés auxquels les produits sont commercialisés, le luxe se doit de fournir à sa clientèle, qu'elle soit directe ou indirecte (*wholesale* ou *retail*), un niveau de service hors pair, fortement tourné vers l'exceptionnel, l'unique. A titre d'exemple, il est intéressant d'observer les nombreux projets informatiques qui s'amorcent dans le

secteur de l'horlogerie de haut de gamme ou la maroquinerie de luxe pour parvenir à identifier les clients et les marchandises qu'ils détiennent afin de leur fournir un service d'après-vente irréprochable et personnalisé lors des nécessaires phases de réparation ou entretien périodique. Si les consultants en organisation résument ces pratiques sous l'acronyme de « CRM » (*Consumer Relationship Management*), il est plus parlant d'évoquer ici les services personnalisés à la clientèle pour décrire cette pratique essentielle. On peut prédire que durant la décennie à venir, un axe stratégique des marques de luxe dans le domaine de l'information consistera à savoir mettre en œuvre des architectures informatiques basées sur des terminaux point de vente, et aptes à identifier en temps réel ou semi-réel un client afin de lui fournir un niveau de service parfaitement adapté à ses attentes comme à ses habitudes. Dans ce domaine, certaines entreprises ont déjà inversé leur position par rapport aux technologies de l'information en commençant à imaginer des formules de commerce en boutique utilisant des technologies portables, et miniaturisées comme les terminaux sans fil (type WIFI) pour accompagner les clients dans les espaces de vente en leur fournissant des éléments d'information et en facilitant les opérations techniques non valorisantes liées à la vente (comme l'encaissement par exemple).

Les technologies dites de RFID (*Radio Frequency Identification*) basées sur des circuits miniaturisés insérés dans les marchandises devrait également constituer une innovation significative en permettant de bénéficier de la sécurité de ces composants, analogues à ceux contenus dans les cartes bancaires à puce, avec une discrétion totale vis-à-vis du client – il faut se souvenir du rejet massif par des marques de luxe des codes barre dans les années 80/90, code barre dont il a été dit qu'il confère à l'article une image de produit de grande consommation. Il convient de noter que certaines enseignes de prêt-à-porter de grande diffusion commencent également à concevoir

des formules de commerce très interactives dans leurs espaces de vente, et ce, malgré un positionnement prix relativement bas. Il n'est pas exclu qu'à long terme, les clients du luxe admettent de moins en moins que la relation qu'ils ont à leurs marques favorites soit moins qualitative que celle qu'ils entretiennent avec des marques plus portées à la grande diffusion, marques auprès desquelles nous savons à présent qu'ils sont susceptibles de faire leur shopping.

Ce type de débat portant sur la tension existant entre modernité et tradition a déjà fait l'objet de repositionnements importants dans le secteur des automobiles de luxe dans les années 80, secteur au sein duquel il a été longtemps considéré que les équipements électroniques de hautes performances n'étaient pas susceptibles d'être valorisants par les dirigeants des marques traditionnelles du haut de gamme, souvent anglaises ou italiennes, et qui ont revu, en général avec succès, leur position dans les années 90 sous la pression de leurs nouveaux propriétaires, issus de la grande industrie. Il est probable que ce phénomène se produira plus généralement dans toutes les différentes branches du luxe sous la pression des nouveaux « capitalistes du luxe » que sont les grands groupes récemment formés autour de marques phare.

Conservation et valorisation du patrimoine

Comme il est dit plus haut, maîtriser totalement l'image et l'identité de la marque, les faire évoluer sans renier les valeurs originelles, constitue une obligation stratégique des acteurs du luxe. Cette obligation est particulièrement mise à rude épreuve du fait de la pression du marché et des actionnaires à augmenter la capacité de création et de commercialisation de nouveaux produits, voire de nouvelles lignes, hors des métiers historiques de la marque. Cette épreuve est renforcée par les phénomènes de changement périodique des designers vedettes qui bouscule les habitudes et les schémas de valeur originels. La résurgence actuelle des problématiques de valorisation du patri-

moine des marques est sans nul doute en partie liée à ces préoccupations nouvelles, et elle s'accompagne de tout un cortège d'outils parmi lesquels les systèmes de gestion électronique de contenu (ou outils de *Knowledge Management*) commencent à trouver une place spécifique. En donnant un accès potentiellement mondial mais réservé et protégé, en permettant de travailler des archives sans les manipuler physiquement, en rapprochant instantanément différents types de contenus, textuels, photographiques, vidéographiques, les outils de gestion électronique de contenus offrent des possibilités adaptées aux besoins de valorisation – plus que de conservation – du patrimoine.

Les expériences présentées lors des rencontres internationales d'Hyères 2004 lors de la table ronde concernant le patrimoine ont permis de témoigner d'une très forte attente des entreprises et de leurs réseaux de communication à l'endroit du patrimoine. Les causes avancées pour justifier un regain d'intérêt pour les archives électroniques sont diverses et nombreuses : pour certains, la nécessité de préparer des expositions des rétrospectives ou des ouvrages, voire de répondre à des demandes externes pour des articles ou des travaux d'étude n'est pas envisageable sans l'apport d'un outil numérique lorsque les archives sont volumineuses. Pour d'autres, c'est le manque de temps, voire de moyens financiers, qui peut justifier de manipuler de l'information immatérielle plutôt que de travailler avec des archives physiques. D'autres encore, ayant multiplié les sites liés à la création et à la communication dans le monde sur leurs principales zones d'activité commerciale, y voient la possibilité de structurer les informations mises à disposition d'une collectivité parsemée.

Dans leurs tentatives de numérisation du patrimoine et des archives, les maisons de luxe évoquent fréquemment le problème de ce que l'on peut décrire comme un « effet de seuil » dissuasif, généralement ressenti à l'origine des projets lors de la numérisation des archives existantes. Par

effet de seuil, il faut entendre le déploiement d'un effort considérable de ressources financières et humaines pour indexer, c'est à dire numériser et décrire par des mots experts, les entités constitutives du patrimoine. Il n'est pas rare que la reprise des archives du passé corresponde à plusieurs dizaines voire centaines de milliers de références. Cet effort de rattrapage du passé s'avère généralement proportionnel à la notoriété de la marque, à l'étendue en termes de variété des lignes de produits, et à l'ancienneté des marques concernées. L'enseignement qui doit en être tiré est que si la gestion et la valorisation du patrimoine ne deviennent pas des préoccupations permanentes et quotidiennes, les entreprises seront éternellement condamnées à subir périodiquement cet effet de seuil, à gérer leur patrimoine de manière compulsive et intermittente. La mise en continuité des départements de gestion des archives avec les systèmes d'information à vocation de gestion pure deviendra à moyen terme un enjeu d'organisation des systèmes d'information du secteur du luxe.

Risque, opportunité : inverser la relation aux technologies de l'information

De ce qui est évoqué dans cette analyse, il pourrait être tiré la conclusion abusive que les outils d'information des entreprises du luxe vont suivre aveuglement les tendances des secteurs plus « proctériens ». Ce risque existe bel et bien, et la capacité des entreprises à ne pas prendre les technologies pour argent comptant sera certainement un enjeu majeur de leur capacité à poursuivre leurs initiatives avant tout axées sur la relation très particulière qu'elles tentent d'établir avec leur clientèle et la valorisation de leur patrimoine et savoir-faire distinctifs. A ce titre, il est essentiel qu'elles puissent inverser leur relation aux technologies de l'information pour en diriger à moyen et long terme les orientations plutôt que d'adopter aveuglement des choix poussés par les éditeurs ou les consultants, ou plus simplement que de s'inspirer des méthodes

de concurrents directs. Dans ce domaine, les maisons ayant intégré tout ou partie de leur réseau de distribution auront à imposer aux éditeurs une vision du commerce différente de celle qui a inspiré la création des logiciels de RMS (*Retail Management Systems*) dédiés à l'administration du point de vente, et historiquement issus du monde de la distribution organisée alimentaire ou généraliste. Celles réalisant la valeur de leurs archives devront imaginer une manière spécifique de gestion numérisée, autre que muséale ou simplement imagée. Qui plus est, certaines technologies ne trouveront pas leur place dans ce secteur, alors que d'autres participeront de manière déterminante à l'existence des marques de luxe.

Une vision simpliste pourrait laisser croire que seules les plus grandes entreprises du luxe, fortes de leur puissance d'investissement et de leurs ressources humaines qualifiées, seront les plus susceptibles d'accroître leur réussite par une utilisation adéquate des technologies de l'information. Il n'est pourtant pas exclu que certains nouveaux entrants, de taille plus modeste mais au discernement plus aiguisé, imaginent le meilleur usage à faire de ces outils numériques dans une vision « fraîche », cohérente et contemporaine. Car depuis quelques années, les technologies informatiques venues du grand public ont apporté une forte contribution au progrès technique, en remplaçant notamment l'utilisateur au centre de la problématique de l'information.

Laurent Raoul,
Professeur associé à l'IFM

1. In : Mode de recherche n° 1, « Comment embrasser l'immatériel », Pascal Morand, Janvier 2004.

2. Prosélytisme au sens du *Petit Robert* : « Zèle déployé pour répandre la foi, recruter des adeptes ».