

[Page de garde]



**Le luxe à distance :  
Une stratégie pour un avantage durable**

par

Corinne Zida

Russell Fralich

HEC Montréal

Directeur de recherche

Sciences de la gestion  
(Spécialisation Stratégie)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences en gestion  
(M. Sc.)*

Juin 2025

© Corinne Zida, 2025

## Résumé

L'industrie du luxe se distingue par sa capacité à renverser le rapport de force avec le client : ce n'est pas l'offre qui s'adapte à la demande, mais le client qui doit mériter l'accès à la Maison. Ce mémoire s'attache à comprendre comment les Maisons de luxe orchestrent cette asymétrie en mobilisant la distance psychologique comme levier stratégique. En s'appuyant sur la *Construal-Level Theory* (Trope & Liberman, 2010), l'étude identifie quatre formes de distance (sociale, hypothétique, temporelle et spatiale) analysées à travers les cas d'Hermès, Louis Vuitton et Gucci.

L'objectif est double : identifier les configurations stratégiques associées à chaque forme de distance, et interroger leur articulation avec les grandes définitions de l'avantage concurrentiel issues de la littérature en stratégie (Barney, 1995 ; Miller & Shamsie, 1996 ; Teece *et al.*, 1997). Les résultats montrent que la simple activation d'une forme de distance ne suffit pas. Ce sont l'intensité cumulative des distances, leur cohérence organisationnelle, et leur capacité d'adaptation qui conditionnent leur efficacité stratégique.

L'analyse débouche sur la proposition d'un avantage concurrentiel composite, où la mise à distance psychologique repose non sur une ressource unique, mais sur une orchestration stratégique de ressources et de leviers symboliques, rendue possible par une structure organisationnelle spécifique. Cette lecture renouvelle la compréhension de la rareté dans le luxe : non comme une donnée intrinsèque, mais comme un effet émergent d'un système stable, sélectif et difficilement imitable.

**Mots clés** : Industrie du luxe, Avantage concurrentiel, Distance psychologique

**Méthodes de recherche** : Ce mémoire adopte une approche qualitative et inductive, fondée sur une étude de cas multiple selon une logique de réplication théorique (Yin, 2018).

## Table des matières

<b>RESUME .....</b>	<b>III</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES .....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS.....</b>	<b>VIII</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>IX</b>
<b>DECLARATION .....</b>	<b>X</b>
<b>CHAPITRE 1   INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
1.1    Un parcours fruit d'une double aspiration pour la stratégie d'entreprise et l'industrie du luxe ...	1
1.2    De l'uniforme aux mécanismes de distance : genèse d'une problématique stratégique.....	3
<b>CHAPITRE 2   REVUE DE LITTERATURE .....</b>	<b>5</b>
2.1    L'industrie du luxe .....	5
2.1.1 <i>Le renversement du rapport de force entre l'offre et la demande .....</i>	5
2.1.2 <i>Synthèse : les six facteurs clés de succès de l'industrie du luxe .....</i>	12
2.1.3 <i>L'environnement concurrentiel de l'industrie .....</i>	13
2.1.4 <i>Synthèse : une activation différenciée des facteurs clés de succès selon l'orientation stratégique.....</i>	18
2.2    L'avantage concurrentiel .....	19
2.2.1 <i>Le cadre VRIN/VRIO – Barney (1991, 1995) .....</i>	19
2.2.2 <i>Le lien entre types de ressources et environnement – Miller et Shamsie (1996) .....</i>	21
2.2.3 <i>L'importance d'un positionnement stratégique différencié – Porter (1980, 1996) .....</i>	22
2.2.4 <i>Les capacités dynamiques – Teece, Pisano et Shuen (1997) .....</i>	25
2.2.5 <i>Une mise en perspective théorique pour appréhender l'avantage concurrentiel dans le luxe .....</i>	26
2.3    La Construal-level theory (CLT) .....	28
2.3.1 <i>La Construal-Level Theory, définition et implications .....</i>	28
2.3.2 <i>Applications organisationnelles de la CLT : enseignements empiriques .....</i>	32
2.4    Vers une hypothèse cognitive de l'avantage concurrentiel dans le luxe .....	37
<b>CHAPITRE 3   METHODOLOGIE .....</b>	<b>39</b>
3.1    Choix de l'étude de cas .....	39
3.2    Une étude de cas exploratoire.....	39
3.3    Étapes de la recherche.....	40

3.3.1	<i>Question de recherche</i> .....	40
3.3.2	<i>Propositions théoriques</i> .....	40
3.3.3	<i>Unité d'analyse</i> .....	42
3.3.4	<i>Logique reliant les données aux propositions</i> .....	42
3.3.5	<i>Critères d'interprétation des résultats</i> .....	44
<b>CHAPITRE 4   RESULTATS</b> .....		<b>45</b>
4.1	<i>Hermès : un cas paradigmatic de la distance psychologique dans le luxe</i> .....	45
4.1.1	<i>Contexte stratégique et pertinence analytique du cas Hermès</i> .....	45
4.1.2	<i>Analyse des formes de distance psychologique (CLT – Trope et Liberman, 2010)</i> .....	55
4.1.3	<i>Mise en correspondance avec les propositions théoriques : pattern matching</i> .....	59
4.1.4	<i>Conclusion de l'étude de cas Hermès</i> .....	70
4.2	<i>Louis Vuitton : créer la distance à travers une proximité maîtrisée</i> .....	71
4.2.1	<i>Contexte stratégique et pertinence analytique du cas Louis Vuitton</i> .....	71
4.2.2	<i>Analyse des formes de distance psychologique (CLT – Trope et Liberman, 2010)</i> .....	80
4.2.3	<i>Mise en correspondance avec les propositions théoriques : pattern matching</i> .....	86
4.2.4	<i>Conclusion de l'étude de cas Louis Vuitton</i> .....	95
4.3	<i>Gucci : la mise à distance à l'épreuve de l'instabilité créative et stratégique</i> .....	96
4.3.1	<i>Contexte stratégique et pertinence analytique du cas Gucci</i> .....	96
4.3.2	<i>Analyse des formes de distance psychologique (CLT – Trope et Liberman, 2010)</i> .....	104
4.3.3	<i>Mise en correspondance avec les propositions théoriques : pattern matching</i> .....	108
4.3.4	<i>Conclusion de l'étude de cas Gucci</i> .....	121
4.4	<i>Analyse inter-cas des stratégies de mise à distance psychologique comme levier d'avantage concurrentiel</i> .....	122
4.4.1	<i>Cartographie comparative des distances psychologiques par Maison</i> .....	122
4.4.2	<i>Deux critères pouvant influencer la mise en œuvre de la distance psychologique</i> .....	131
4.4.3	<i>Alignement stratégique entre formes de distance et définitions de l'avantage concurrentiel</i> .....	136
<b>CHAPITRE 5   DISCUSSION</b> .....		<b>143</b>
5.1	<i>Une intensité cumulative des distances plus structurante que leur nature</i> .....	143
5.1.1	<i>Faut-il privilégier un type de distance psychologique ?</i> .....	143
5.1.2	<i>Investir dans la distance psychologique</i> .....	143
5.1.3	<i>Synthèse : un premier critère pour garantir l'efficacité de la distance psychologique</i> .....	145
5.2	<i>L'organisation comme condition essentielle de la mise à distance</i> .....	145
5.2.1	<i>La cohérence organisationnelle au cœur de la performance de la distance psychologique</i> .....	145
5.2.2	<i>Vers une redéfinition organisationnelle de la rareté</i> .....	146
5.2.3	<i>Le rôle central de l'organisation dans le procédé de mise à distance</i> .....	147

5.3	La capacité d'adaptation et de renouvellement des formes de distance psychologique .....	147
5.3.1	<i>Une lecture dynamique de la distance psychologique</i> .....	147
5.3.2	<i>Le paradoxe du luxe : façonner la désirabilité sans se plier au marché</i> .....	148
5.3.3	<i>L'ajustement stratégique des distances : un exercice d'équilibre</i> .....	148
5.4	Limites, tensions et seuils de rupture .....	149
5.4.1	<i>Risque d'exclusion : limites d'une mise à distance excessive et rigide</i> .....	149
5.4.2	<i>Risque de banalisation : effets d'un affaiblissement de la mise à distance psychologique</i> .....	150
5.4.3	<i>Désalignement entre niveau de distance et cible client</i> .....	151
<b>CONCLUSION</b> .....		<b>152</b>
<b>REFLEXION PERSONNELLE</b> .....		<b>154</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....		<b>156</b>

## Liste des tableaux et des figures

TABLEAU 1 - MANIFESTATIONS DE LA DISTANCE TEMPORELLE DANS L'INDUSTRIE DU LUXE : INTENSITE ET EXEMPLE DE MAISON .....	123
TABLEAU 2 - MANIFESTATIONS DE LA DISTANCE SPATIALE DANS L'INDUSTRIE DU LUXE : INTENSITE ET EXEMPLE DE MAISON.....	125
TABLEAU 3 - MANIFESTATIONS DE LA DISTANCE SOCIALE DANS L'INDUSTRIE DU LUXE : INTENSITE ET EXEMPLE DE MAISON .....	126
TABLEAU 4 - MANIFESTATIONS DE LA DISTANCE HYPOTHETIQUE DANS L'INDUSTRIE DU LUXE : INTENSITE ET EXEMPLE DE MAISON....	128
TABLEAU 5 - INTENSITE ABSOLUE DES DISTANCES PSYCHOLOGIQUES PAR MAISON.....	129
TABLEAU 6 - INTENSITE RELATIVE DES DISTANCES PSYCHOLOGIQUE PAR MAISON .....	130

## Liste des abréviations

Construal-Level Theory : CLT

Facteurs clés de succès : FCS

## Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à mon directeur de mémoire, Monsieur Russell Fralich, pour son investissement constant, son enthousiasme communicatif et son exigence bienveillante tout au long de ce projet. Ses retours critiques, sa rigueur intellectuelle et sa capacité à me faire avancer dans ma réflexion m'ont permis de formuler une question de recherche véritablement pertinente.

Je remercie également Mesdames Fannie Couture et Melanie Robinson pour leurs conseils avisés, qui ont enrichi ma démarche et contribué à la solidité de ce travail.

Mes remerciements les plus sincères vont aussi à mes proches, dont le soutien indéfectible m'a permis d'intégrer HEC Montréal et m'a accompagnée tout au long de cette dernière année d'études, jusqu'à la rédaction de ce mémoire qui en marque l'aboutissement.

Enfin, je remercie HEC Montréal pour m'avoir accueillie dans le cadre de mon double diplôme, ainsi que l'EDHEC Business School pour m'avoir offert cette belle opportunité. J'ai eu la chance de terminer mon parcours universitaire dans un environnement académique stimulant, bienveillant et exigeant, propice à l'épanouissement intellectuel et personnel.

## Déclaration

Je déclare avoir utilisé ponctuellement un outil d'IA générative, ChatGPT (<https://chat.openai.com/>), dans le cadre de la rédaction de ce mémoire. L'outil a été mobilisé comme appui linguistique dans les sections suivantes : introduction, revue de littérature, méthodologie, résultats et discussion. Il m'a servi à reformuler certains passages, à clarifier certaines formulations et à vérifier la correction grammaticale de certaines phrases. J'ai utilisé des requêtes ciblées telles que « Reformule cette phrase pour qu'elle soit plus concise », « Reformule cette phrase pour qu'elle assure une meilleure transition » ou encore « Cette phrase est-elle grammaticalement correcte ? ». Les suggestions générées ont été relues, adaptées et modifiées afin de correspondre à mon style d'écriture et de préserver l'intégrité de mes arguments. Je déclare que le contenu intellectuel du mémoire est ma propre création.

## Chapitre 1 | Introduction

### 1.1 Un parcours fruit d'une double aspiration pour la stratégie d'entreprise et l'industrie du luxe

Le choix de ce mémoire s'ancre dans une trajectoire académique et professionnelle construite autour de deux piliers complémentaires : la stratégie d'entreprise et l'industrie du luxe. Après deux années de classe préparatoire économique et commerciale au lycée Henri-IV à Paris — voie d'excellence française préparant aux concours des grandes écoles — j'ai intégré le Programme Grande École de l'EDHEC Business School. J'y ai acquis une formation pluridisciplinaire, avec des cours en management stratégique, finance, comptabilité, marketing ou encore responsabilité sociale. Pour ma dernière année de Master, j'ai choisi d'élargir mes perspectives en rejoignant HEC Montréal au Canada, dans le cadre d'un double diplôme au sein du MSc en Stratégie. Ce programme m'a permis d'approfondir mes compétences en stratégie et en gestion du changement, tout en développant un regard plus international sur les enjeux managériaux.

Mon intérêt pour l'univers du luxe s'est manifesté très tôt et s'est structuré au fil du temps. Dès 2019, j'ai suivi le programme *Fashion and Luxury Management* de l'Institut Français de la Mode (IFM), puis obtenu en 2021 le certificat *Inside LVMH*. J'ai progressivement renforcé cette spécialisation à travers mon engagement académique, mais aussi associatif et professionnel.

Entre 2021 et 2023, j'ai été responsable du pôle Création graphique et chargée des projets Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au sein de Talons Aiguilles, première association étudiante de mode en France. J'y ai co-organisé deux concours internationaux de jeunes créateurs, réunissant des jurys de professionnels, des partenaires institutionnels et un public de plusieurs centaines de personnes. Ce rôle m'a permis de participer à un projet qui me tenait à cœur : donner de la visibilité à des talents émergents tout en apprenant à gérer une équipe de 10 personnes. Cette expérience a consolidé mon intérêt pour l'industrie de la mode et ses enjeux RSE.

En 2023, pour ma première partie de césure de six mois, j'ai donc intégré Fashion Green Hub, une organisation fédérant plus de 500 acteurs engagés dans la transition environnementale et sociale des industries de la mode et du cuir. J'y ai mené une mission de cartographie territoriale des filières textile et cuir de Seine-Saint-Denis, tout en assurant la gestion du pop-up store de jeunes créateurs de Fashion Green Hub au Printemps Haussmann. En lien avec les équipes de ce grand magasin, j'ai mené des analyses de performance, ajusté le mix produit, conçu des événements et piloté les relations avec les entreprises présentes. J'ai dès lors pu développer des compétences en stratégie commerciale.

En 2024, j'ai réalisé ma seconde partie de césure au sein de Murano Conseil, un cabinet de conseil basé à Paris. J'y ai mené plusieurs missions pour un leader mondial de la cosmétique, dont une centrée sur le repositionnement d'une filiale spécialisée dans le retail-luxe. J'ai contribué à la redéfinition de sa plateforme de marque et accompagné le transfert de 120 collaborateurs.

C'est dans la continuité de ce parcours que j'ai été recrutée pour mon stage de fin d'études chez MAD Strategy, un cabinet de conseil en stratégie spécialisé dans l'accompagnement des Maisons de luxe. À partir de juillet 2025, j'y contribuerai à des missions variées portant sur la stratégie de croissance, la performance commerciale, le développement de nouveaux business models, ainsi que l'optimisation de l'expérience client et des dispositifs de gestion de la relation. Ces interventions couvriront l'ensemble des champs d'expertise du cabinet, allant de la définition de l'identité de marque jusqu'à la coordination des canaux physiques et digitaux, et à l'intégration des outils technologiques au service de la performance commerciale et relationnelle.

Ce mémoire s'inscrit dès lors dans une démarche cohérente : il prolonge mes engagements passés, anticipe mes responsabilités futures, et me permet d'interroger les leviers symboliques profonds sur lesquels repose la performance stratégique dans le luxe.

## 1.2 De l'uniforme aux mécanismes de distance : genèse d'une problématique stratégique

L'idée initiale de ce mémoire est née d'une observation professionnelle faite lors de mon expérience chez AMI Paris en 2022. Employée au sein du corner Femme des Galeries Lafayette Haussmann — un grand magasin emblématique du commerce de détail en France, où se côtoient les plus grandes Maisons de luxe — j'ai été confrontée à une tension particulière. AMI, marque positionnée à la frontière du premium et du luxe, revendique une esthétique décontractée et une proximité avec sa clientèle. Mon uniforme, composé de pièces issues des collections en vente, incarnait cette volonté de familiarité. Pourtant, en observant les espaces voisins occupés par des Maisons comme Louis Vuitton ou Prada, j'ai perçu une tout autre posture : celle d'une distance plus affirmée, rendue visible par des codes vestimentaires plus stricts, des postures plus protocolaires et une scénographie plus institutionnelle.

Ce contraste m'a amenée à m'interroger sur le rôle de l'apparence des employés dans la construction de la valeur perçue des Maisons. Il m'a semblé que certaines ne se contentaient pas de vendre des produits : elles construisaient un univers dans lequel le vendeur n'était pas un miroir du client, mais un prolongement symbolique de la marque. Cette intuition a servi de point de départ à ma réflexion.

Dans un premier temps, j'ai envisagé l'apparence comme une ressource stratégique incarnée. Cette hypothèse s'appuie sur les travaux de Mears (2014 : 1), pour qui l'« *aesthetic labor* » désigne la mobilisation du corps comme capital esthétique, à travers des pratiques de sélection, de formation et de mise en scène des employés selon leur apparence. L'apparence devient un outil de distinction, contribuant à aligner le corps de l'employé avec l'identité de marque, et à renforcer l'adhésion symbolique du client. En parallèle, les travaux de Schnackenberg *et al.* (2019) permettent de considérer cette apparence comme un symbole socialement construit, porteur de significations idéologiques ou comparatives, et activement géré pour façoner les perceptions des parties prenantes.

Cette réflexion que j'ai discutée avec mon superviseur de mémoire Russell Fralich, nous est toutefois apparue trop étroite. En me limitant à l'apparence des employés, je risquais de réduire mon analyse à une lecture marketing, sans saisir la cohérence systémique de ce type de mise en scène. Pourtant, ce que j'avais perçu chez AMI Paris, puis confirmé en observant d'autres Maisons, allait au-delà de l'uniforme : il s'agissait d'un ensemble plus vaste de dispositifs visant à maintenir le client à distance. Cette distance, loin d'être un obstacle aux ventes, semblait au contraire fonctionner comme un levier stratégique.

C'est à ce moment de ma réflexion que la Construal Level Theory ou CLT (Trope et Liberman, 2010), m'est apparue comme un cadre théorique pertinent. Cette théorie postule que la distance psychologique — qu'elle soit temporelle, spatiale, sociale ou hypothétique — induit des représentations plus abstraites, idéalisées et symboliques. Appliquée au luxe, elle permet de comprendre pourquoi cette industrie apparaît comme un espace mentalement éloigné du quotidien. Dans cette perspective, les Maisons ne se contenteraient pas de séduire : elles orchestreraient une mise à distance du client, pour mieux affirmer leur statut, préserver leur autorité symbolique et renverser le rapport de force avec le client.

L'apparence des employés n'est alors peut-être qu'un point d'entrée dans un système plus global de mise à distance volontaire, mobilisé de manière cohérente par les Maisons. Ces dernières créeraient tout un système visant à structurer un univers où l'acte d'achat ne relève pas d'une simple transaction utilitaire, mais permet au client une élévation statutaire à travers une expérience hors normes.

C'est à la lumière de cette réflexion, enrichie par une revue de littérature approfondie, qu'a émergé et s'est progressivement précisée la question de recherche de ce mémoire : « Dans quelle mesure la mise à distance psychologique du client permet-elle aux Maisons de l'industrie du luxe de maintenir un avantage concurrentiel ? ».

## Chapitre 2 | Revue de littérature

### 2.1 L'industrie du luxe

Avant d'interroger les conditions d'un avantage concurrentiel dans le luxe, il est essentiel de comprendre ce qui rend cette industrie si singulière. Cela suppose d'une part d'identifier les caractéristiques fondamentales du luxe et d'autre part, d'examiner les différentes formes d'organisation stratégique à travers lesquelles ces caractéristiques s'incarnent concrètement. Dans cette perspective, l'unité d'analyse retenue n'est pas celle de l'entreprise entendue au sens juridique ou financier du fait de l'existence des conglomérats qui rendent plus difficiles les comparaisons, mais celle de la Maison, entendue comme entité stratégique porteuse d'un récit fondateur, d'un savoir-faire distinctif et d'une identité cohérente. C'est aussi à cette échelle que se structurent les décisions stratégiques.

Ce double éclairage sur les logiques du secteur et la diversité des configurations organisationnelles permettra ainsi de mieux saisir les contraintes, les arbitrages et les ressorts stratégiques propres à chaque Maison dans l'univers du luxe.

#### 2.1.1 Le renversement du rapport de force entre l'offre et la demande

L'industrie du luxe se distingue par sa capacité à renverser le rapport de force entre l'offre et la demande. Le client n'y est plus souverain, mais aspirant : il est invité à se conformer aux codes, aux rythmes et aux exigences imposés unilatéralement par la marque. Dans cette configuration, la stratégie consiste à affaiblir, voire neutraliser, le pouvoir de négociation du client (Porter, 1980), ce qui conduit à maîtriser l'influence des autres forces concurrentielles : fournisseurs, nouveaux entrants, produits de substitution et concurrents directs.

Mais comment l'industrie du luxe parvient-elle à réduire le pouvoir de négociation des clients ? Elle réalise ce tour de force en orchestrant une double opération stratégique : elle renforce la désirabilité de ses produits tout en restreignant l'accès. Cette opération repose sur un

système cohérent de caractéristiques interdépendantes que cette section propose de présenter.

#### 2.1.1.1 Le luxe comme rupture avec l'ordinaire

Pour convaincre le client du caractère désirable du produit, les Maisons vont d'abord jouer sur l'image perçue du produit lui-même. En effet, ce qui confère à un bien son caractère luxueux n'est pas sa typologie sectorielle, mais l'écart perçu qu'il établit par rapport aux standards de sa propre catégorie (Heine, 2012). Cette logique permet de comprendre pourquoi le luxe peut s'exprimer à travers une multiplicité de supports — objets, services, expériences — tant que ceux-ci mobilisent des attributs exceptionnels aux yeux du consommateur. C'est d'ailleurs ce que confirment les répondants de l'enquête de Dubois, Laurent et Czellar (2001) où même dans les catégories fonctionnelles comme l'automobile, les éléments de distinction se déplacent vers des attributs immatériels : confort, finition, émotion. Un répondant déclare ainsi : « *It's really a wonderful car, I can't even describe it, it's very good looking... You feel great riding around in something like that* » (Dubois, Laurent et Czellar, 2001). Les éléments fonctionnels laissent place à une lecture qualitative et symbolique du produit.

Mais dès lors qu'un produit de luxe, bien qu'ayant une utilité, n'est pas acquis pour répondre à un besoin fonctionnel ou vital, il devient par essence superflu. Le luxe devient alors un accès temporaire à un monde idéalisé, « *a passport to paradise* » (Dubois *et al.*, 2001 : 16), marqué par une rupture avec les nécessités ordinaires.

#### 2.1.1.2 L'excellence : de l'offre à l'expérience d'achat

Pour renforcer la désirabilité de ses produits, l'industrie du luxe mise à la fois sur l'excellence de l'offre et sur celle de l'expérience d'achat.

Le produit de luxe est conçu comme une œuvre rare, reposant sur la créativité, la qualité supérieure et l'unicité – trois des sept dimensions universelles du luxe identifiées par Kapferer qui sont l'élitisme, la créativité, l'unicité, la distinction, le raffinement, la qualité et le pouvoir (2016 : 480). L'unicité ne renvoie pas seulement à la rareté quantitative, mais à un

positionnement distinctif : chaque création est pensée comme incomparable, dotée d'une histoire propre, d'un style reconnaissable et d'une identité symbolique forte. Cette quête d'excellence s'appuie sur des savoir-faire d'exception. Som et Blanckaert (2015 : 7) rappellent à propos du sac Kelly d'Hermès que « *it is the craftsmanship that goes into the Kelly bag made by Hermès that justifies its exceptionally high price tag* ». L'objet de luxe tire ainsi sa valeur de la maîtrise artisanale et du temps long nécessaire à sa fabrication, conférant à la marque une légitimité fondée sur la rigueur, la patience et l'héritage.

Cette exigence se traduit aussi dans le choix des fournisseurs, souvent spécialisés dans l'artisanat ou dans l'approvisionnement de matières rares (peaux, pierres précieuses). Malgré leur savoir-faire, leur petite taille et leur forte dépendance économique vis-à-vis des grandes maisons limitent leur pouvoir de négociation (Porter, 1980). Le luxe valorise l'exclusivité, mais conserve le contrôle sur sa chaîne de valeur.

Cependant, l'excellence ne s'arrête pas à l'objet : elle se prolonge dans l'expérience d'achat, pensée comme un moment hors du commun. Pour Chevalier et Mazzalovo (2012 : 279) l'achat de luxe est une immersion multisensorielle, émotionnelle et symbolique qui traduit l'univers de la marque. Le point de vente devient un espace total d'expression identitaire : « *It is also a multisensory experience [...] and should be the place where the customer can obtain the maximum of information about the brand and receive luxury service* ». L'architecture, la lumière, le mobilier, les sons, les odeurs ou encore la gestuelle du personnel contribuent à créer une atmosphère distinctive.

L'excellence perçue repose ainsi sur une cohérence d'ensemble entre l'objet, le discours de marque et l'expérience vécue. Elle s'incarne dans chaque détail du rituel d'accueil : discréction du personnel, personnalisation de la relation, gestion du silence et du temps, confort sensoriel. Plus qu'un simple service, l'expérience client devient une mise en scène codifiée du prestige.

#### 2.1.1.3 Le produit de luxe est d'autant plus désirable qu'il est intemporel

Le luxe se distingue fondamentalement par sa résistance au temps. « *in luxury there are no products, only special objects that clients want to acquire and keep* » (Chevalier et Mazzalovo,

2012 : 117). L'objet devient le réceptacle d'un investissement émotionnel et culturel, souvent lié à un moment marquant ou à une volonté de distinction. Contrairement à la mode ou au premium, soumis à une logique de renouvellement rapide, le luxe échappe à l'obsolescence : il conserve – voire accroît – sa valeur avec le temps. Kapferer (2016 : 486) oppose clairement cette intemporalité à la saisonnalité de la mode, en soulignant que le luxe repose sur une forme de permanence, détachée des tendances éphémères. C'est ce qui permet à certains objets – montres, sacs, pièces d'art – de devenir des biens patrimoniaux que l'on peut transmettre ou sur lesquels on peut spéculer.

Cette intemporalité dépasse le seul produit : elle imprègne également l'expérience client, conçue comme un rituel durable. Chevalier et Mazzalovo (2012 : 119) décrivent ainsi les attentes des « excursionnistes », terme emprunté à Dubois et Laurent (1999) à partir d'une étude du RISC. Ces consommateurs occasionnels recherchent une forme d'exception enracinée dans l'histoire de la marque : « *They expect to come to a world that has its roots in the past. They want to make a purchase that is timeless.* » (Chevalier et Mazzalovo, 2012 : 120).

Dans cette logique, chaque élément du parcours client – de l'environnement de vente à la gestuelle du personnel, en passant par la stabilité des codes visuels et narratifs – contribue à l'ancrage historique de la Maison. Le luxe ne propose pas uniquement un objet : il offre une continuité culturelle, donnant à l'acte d'achat une valeur mémorielle, symbolique, parfois même intergénérationnelle.

#### 2.1.1.4 Le luxe comme marqueur statutaire et identitaire

Mais ce qui, plus que tout, fonde la désirabilité dans l'industrie du luxe, c'est sa fonction essentielle : sa capacité à opérer comme vecteur de distinction sociale.

Dans *La Distinction*, Bourdieu (1979) montre que les préférences esthétiques, y compris en matière de consommation, sont le reflet de la position des individus dans l'espace social. Le goût n'est pas une affaire purement individuelle. Bourdieu oppose ainsi les goûts de nécessité, propres aux classes dominées, aux goûts de luxe ou de liberté, propres aux classes dominantes,

capables de s'affranchir de l'utilité fonctionnelle. « Le véritable principe des différences [...] est l'opposition entre les goûts de luxe (ou de liberté) et les goûts de nécessité [...], les premiers sont le propre des individus [...] définis par la distance à la nécessité » (Bourdieu, 1979 : 198).

Dans cette perspective, le luxe ne se définit pas tant par l'objet lui-même que par le rapport social qu'il institue. Il devient un langage symbolique par lequel l'individu affirme sa singularité, sa maîtrise des codes et son appartenance à une élite culturelle. La distinction ne réside pas uniquement dans la possession matérielle, mais aussi dans des formes plus subtiles de légitimation : le bon goût, la culture, la discréction. Il ne s'agit pas de consommer plus, mais de consommer mieux au sens culturel et symbolique.

Le luxe fonctionne alors comme un « champ » (Bourdieu, 1979 : 11), un espace relativement autonome de luttes symboliques, comparable au champ artistique ou politique. Dans le champ du luxe, les Maisons, les clients, les prescripteurs (journalistes, célébrités, influenceurs) se disputent des formes spécifiques de pouvoir : la reconnaissance culturelle, l'autorité esthétique, la légitimité du goût. Le luxe s'organise ainsi comme un théâtre de prestige, structuré par des luttes de position, où chaque acteur contribue à la hiérarchisation sociale des styles.

On comprend dès lors pourquoi le luxe s'adresse autant à ceux qui le consomment qu'à ceux qui l'observent. Il dépasse en effet largement ses utilisateurs réels : il fascine, inspire, et agit comme une référence collective, même pour ceux qui ne peuvent l'acheter. Comme le soulignent Kapferer et Bastien (2012), l'une des conditions de l'efficacité symbolique du luxe est sa visibilité sociale : le produit n'est pas destiné uniquement à soi, il est fait pour être vu, reconnu, envié et, ce faisant, pour signifier une appartenance ou une élévation dans l'échelle sociale. Ainsi, « *Luxury must be seen, since one of the sources of recompense is the prestige in the eyes of all, and in particular of peers* » (Kapferer et Bastien, 2012 : 86). C'est précisément dans ce regard social que le luxe acquiert sa valeur statutaire. Il s'adresse à une élite restreinte, mais visible, tout en continuant de nourrir un imaginaire collectif partagé, au-delà même de sa base d'acheteurs réels.

En ce sens, le luxe opère par inclusion restreinte et exclusion silencieuse. Il distingue ceux qui maîtrisent ses codes de ceux qui n'y ont pas accès et ce filtrage social produit des barrières à l'entrée redoutables. Plus que sur leur savoir-faire difficile à reproduire, les maisons installées s'appuient donc sur un capital immatériel fait d'héritage, de légitimité culturelle et de reconnaissance symbolique — autant d'atouts impossibles à acquérir rapidement pour un nouvel entrant (Porter, 1980).

#### 2.1.1.5 L'inaccessibilité dans le luxe

Si les Maisons créent la désirabilité, elles ne cherchent pas pour autant à vendre à tous ceux qui désirent leurs produits. L'inaccessibilité, qu'elle prenne la forme de prix élevés, de quantités limitées, d'un réseau de distribution restreint, de listes d'attente ou de codes culturels implicites, est une stratégie pleinement assumée.

Une telle approche va à l'encontre des principes fondamentaux de la microéconomie néoclassique. Pour Alfred Marshall (1890), l'un des pères fondateurs de cette tradition, plus un bien est cher, moins il est demandé : c'est la loi de la demande. Il formalise la courbe de l'offre et de la demande, introduit l'élasticité-prix, et démontre que les prix tendent à s'ajuster pour atteindre un équilibre de marché. Dans une perspective similaire, Léon Walras (1926) théorise l'équilibre général, selon lequel les marchés convergent naturellement vers un prix d'équilibre qui égalise offre et demande dans un système parfaitement concurrentiel.

Or, le luxe ne suit pas cette logique. Au contraire, il repose sur un ensemble de règles inversées que Kapferer et Bastien nomment des anti-lois, qui défient délibérément les fondements classiques de l'offre et de la demande. Dans le luxe, il ne s'agit pas de maximiser l'accessibilité ou d'ajuster l'offre à la demande, mais de préserver l'exceptionnalité de l'offre en rendant l'accès rare, codé et méritoire. Dès lors, l'inaccessibilité incarne ce que Kapferer et Bastien (2012, chapitre 3) désignent comme l'anti-loi n°7 : « *Make it difficult for clients to buy.* » Le luxe se mérite. Il demande du temps, une éducation esthétique, une familiarité avec les signes et les rites de la marque. Ce parcours d'accès, volontairement complexe, alimente le désir en évitant toute gratification immédiate. En cela, le luxe met en œuvre une stratégie de frustration maîtrisée, où l'attente devient un levier de valorisation symbolique.

Dans cette perspective, le prix matérialise une barrière symbolique, un seuil d'entrée. Certaines Maisons augmentent même volontairement leurs prix pour entretenir la demande (anti-loi n°13), inversant la dynamique traditionnelle de baisse des prix en cas de forte demande. Comme le résume Kapferer (2016 : 488) : « *If a product sells too much or too fast, discontinue it.* » L'objectif est de préserver la rareté perçue. Un succès trop massif risquerait d'éroder le prestige de la marque en banalisant son offre.

Cette posture s'illustre également par l'anti-loi n°3 : « *Do not pander to your customers' wishes.* » Le luxe ne cherche pas à satisfaire les attentes formulées par ses clients. Il impose ses propres codes, indépendamment des désirs majoritaires. Ce refus du compromis ou de la personnalisation opportuniste est une manière d'affirmer une fidélité à sa vision créative, consolidant ainsi l'autorité symbolique de la marque.

#### 2.1.1.6 Des Maisons qui cultivent leur singularité

Pour consolider sa position, le luxe affirme une unicité souveraine, fondée sur une identité forte, durable et non négociable. Il n'adapte ni son offre ni son discours aux attentes du marché : il impose une vision, un rythme, une esthétique. Ce positionnement renforce son autonomie stratégique et contribue à limiter le pouvoir de négociation du client (Porter, 1980).

« *Luxury is 'superlative' and not 'comparative'. It prefers to be faithful to an identity rather than always worrying about where it stands in relation to a competitor* » (Kapferer et Bastien, 2012, chapitre 3). Cette fidélité à soi-même s'incarne dans la marque, cœur du système de valeur. Dans le luxe, l'objet n'est jamais un simple produit : il donne forme à un imaginaire, à un univers de marque façonné dans le temps. Ce n'est pas sa fonctionnalité qui fait sa valeur, mais sa signification symbolique. Acheter un bien de luxe, c'est adhérer à une vision du monde, entrer dans un cercle d'initiés, même brièvement.

La marque, entendue ici comme un univers symbolique cohérent construit dans le temps devient alors un méta-produit : elle dépasse l'objet pour offrir une projection identitaire, une émotion esthétique, un sentiment d'appartenance. Plus elle est chargée de sens, plus elle peut nourrir le rêve collectif. Mais cette force onirique suppose la distance. Trop d'accessibilité dilue

la distinction. Comme le rappellent Kapferer et Bastien (2012), « *luxury is access to a dream of exception* » — un rêve qui n'existe que parce qu'il reste hors de portée pour la plupart.

Contrairement aux marques premium, qui fondent leur valeur sur la performance fonctionnelle, les marques de luxe s'appuient sur une autorité symbolique. Dans ce contexte, la pression concurrentielle s'exerce moins sur les prix ou les parts de marché que sur le territoire symbolique occupé. La rivalité entre Maisons est d'abord créative : elle repose sur la capacité à se différencier par l'univers proposé, les signes mobilisés et le récit incarné. Elles doivent donc cultiver leur singularité.

Cela peut expliquer une certaine interchangeabilité des produits de luxe. Lorsque la valeur recherchée est d'ordre symbolique — affirmation de statut, démonstration sociale, émotion esthétique — des biens très différents peuvent remplir une fonction équivalente. Une montre Rolex, un sac Chanel ou un séjour dans un palace peuvent ainsi être considérés comme substituables si l'intention d'achat repose sur la quête de reconnaissance ou l'accès à un univers d'exception. Le luxe résiste à la substitution fonctionnelle (Porter, 1980), mais non nécessairement à la substitution symbolique.

### **2.1.2 Synthèse : les six facteurs clés de succès de l'industrie du luxe**

Les facteurs clés de succès (FCS) d'une industrie résultent de l'analyse approfondie de l'environnement concurrentiel, telle qu'opérationnalisée dans le modèle des 5(+1) forces présenté par Whittington *et al.* (2020), et qui met en évidence les travaux fondateurs de Michael Porter (1980). Ce modèle s'inscrit dans la continuité du paradigme Structure-Conduite-Performance (SCP) issu de l'économie industrielle, élaboré par Mason (1953) et Bain (1956 ; 1968 ; 1972) et résumé par Porter (1981). Ce paradigme repose sur l'idée que la structure d'une industrie (par exemple les barrières à l'entrée, la concentration ou la différenciation) détermine le comportement des firmes (prix, publicité, qualité...), qui conditionne à son tour leurs performances économiques (Porter, 1981).

Le modèle des 5(+1) forces identifie les six dimensions structurant la concurrence sectorielle : la rivalité entre concurrents, la menace des nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des

clients, celui des fournisseurs, la menace des produits de substitution et, en extension, le rôle des pouvoirs publics (Whittington *et al.*, 2020). L'analyse de ces forces permet d'identifier les menaces et les opportunités de l'environnement. Les FCS en découlent directement. En effet, le modèle des 5(+1) forces agit comme un révélateur structurel des FCS d'une industrie : ce sont les conditions critiques que l'entreprise doit réunir et maîtriser pour faire face efficacement aux forces les plus structurantes de son industrie.

L'analyse des six dimensions fondamentales de l'industrie du luxe — la rupture avec l'ordinaire, l'excellence de l'offre et de l'expérience, l'intemporalité, la fonction statutaire, l'inaccessibilité maîtrisée et la singularité affirmée — permet de comprendre ce qui fonde la spécificité du luxe en tant que secteur stratégique. Loin d'être de simples attributs symboliques, ces piliers structurent un système stratégique cohérent, dans lequel le rapport de force entre l'offre et la demande est inversé, et où le client devient un aspirant plus qu'un décideur. Mais ce n'est pas la seule force mise à mal par l'industrie du luxe. En réalité, chacune des dimensions énoncées repose sur l'affaiblissement des forces de Porter (1980 ; Whittington *et al.*, 2020).

Dès lors, on comprend pourquoi les six dimensions mises en valeur par l'analyse de l'industrie du luxe constituent les facteurs clés de succès de l'industrie. Elles permettent aux Maisons de neutraliser les forces concurrentielles classiques, notamment par la réduction du pouvoir de négociation du client. Bien que certaines de ces caractéristiques puissent se retrouver isolément dans d'autres secteurs (comme la quête d'excellence dans le premium ou la rareté dans les biens de collection), seule l'industrie du luxe articule ces six FCS de façon systémique et durable, ce qui en fait une industrie à part entière, fondée sur un modèle stratégique unique. Ce socle commun pose ainsi les bases sur lesquelles peuvent se déployer différentes orientations concurrentielles, que nous allons désormais analyser.

### 2.1.3 L'environnement concurrentiel de l'industrie

Dans l'industrie du luxe, les concurrents sur le marché sont les Maisons de luxe et chacune d'entre elles possède les FCS de l'industrie du luxe définis précédemment. Cependant, certaines Maisons opèrent de façon autonome, tandis que d'autres sont intégrées dans des

groupes multimarques. Pour comprendre pleinement les dynamiques concurrentielles à l'œuvre dans le secteur, il est donc nécessaire de présenter leur orientation stratégique.

Trois grands modèles peuvent être retenus ici, chacun incarnant une orientation stratégique spécifique : la croissance organique, la stratégie de portefeuille multimarque, et l'intégration industrielle, en lien avec les logiques d'intégration, de diversification et de gestion de portefeuille développées dans *Stratégique* (Whittington *et al.*, 2020).

#### 2.1.3.1 La croissance organique : l'exemple des Maisons indépendantes

Certaines Maisons telles qu'Hermès ou Chanel privilégient un modèle d'indépendance stratégique, reposant sur la croissance organique. Ce modèle stratégique s'apparente à deux options de la matrice d'Ansoff (1957) cité par Whittington *et al.* (2020) : d'une part à la pénétration de marché, car ces Maisons cherchent à intensifier leur présence sur les marchés existants, notamment en consolidant leur réseau de distribution et en renforçant la désirabilité de leur offre sans en modifier la nature ; d'autre part au développement de produits, dans la mesure où l'innovation souvent matérialisée par l'extension progressive des lignes (parfum, beauté, accessoires) permet de stimuler la demande auprès de leur clientèle existante, tout en restant fidèles à l'univers de la marque.

Dans les deux cas, l'objectif n'est pas l'expansion rapide, mais le contrôle strict de l'image, de la qualité et de la distribution, grâce à une intégration verticale rigoureuse. Ces Maisons développent progressivement leur présence internationale, tout en refusant les logiques de croissance externe ou de diversification opportuniste, afin de préserver la cohérence symbolique, artisanale et patrimoniale de leur offre.

Chanel incarne un modèle d'indépendance stratégique fondé sur une croissance organique maîtrisée. La Maison contrôle l'ensemble de sa chaîne de valeur, notamment à travers son pôle « Métiers d'art », qui regroupe des ateliers d'exception tels que Lesage, Lemarié ou Goossens (In the Maisons d'art ateliers, s.d.). Dans cette logique, Chanel a annoncé consacrer 600 millions d'euros en 2025 à des prises de participation dans le capital de ses fournisseurs et sous-traitants, afin de consolider sa chaîne d'approvisionnement et de sécuriser ses savoir-

faire-clés (Garnier, 2025a). La Maison cultive aussi une image fondée sur l'élégance intemporelle, l'héritage et l'autonomie créative. Elle incarne ainsi une stratégie de croissance organique à haute intensité symbolique, où la cohérence identitaire prime sur l'expansion rapide ou la performance financière à court terme comme en témoigne le refus de la Maison d'être cotée en bourse, préservant ainsi son indépendance vis-à-vis des pressions des marchés financiers.

#### 2.1.3.2 La stratégie de portefeuille intégré

L'expression de stratégie de portefeuille intégré désigne ici un modèle propre à certains grands groupes du luxe, tels que LVMH, Kering ou Richemont, fondé sur une double articulation : d'un côté, une gestion de portefeuille réunissant des Maisons à forte identité et à gouvernance autonome ; de l'autre, un pilotage centralisé, garant d'une coordination transversale et d'une mutualisation efficace des ressources. Contrairement à une logique conglomérale reposant sur une juxtaposition d'activités hétérogènes, ces groupes s'inscrivent dans une diversification liée, structurée autour de valeurs communes : prestige, héritage et excellence symbolique.

Chaque Maison opère dans un ou plusieurs segments du luxe (mode, parfums, vins et spiritueux, joaillerie...), en mobilisant des compétences, des imaginaires et des réseaux relevant d'une même logique stratégique. Cette diversité maîtrisée est souvent le fruit d'une croissance externe ciblée, notamment par l'acquisition de Maisons patrimoniales au fort capital symbolique — ce que LVMH justifie par la volonté de « *purchase and restore French heritage brands, transform them into star brands that would evoke French heritage and its savoir faire, and uphold innovation and quality* » (Som et Blanckaert, 2015 : 53).

La réussite de ces groupes repose sur leur capacité à générer des synergies entre les entités du portefeuille (communication, savoir-faire, logistique, formation, data...), tout en respectant l'autonomie narrative et stylistique de chaque Maison. Cela illustre le concept d'« avantage parental » (Whittington *et al.*, 2020 : 312), défini comme « la capacité d'une maison mère à contribuer à la performance de ses domaines d'activité stratégique », en apportant un soutien structurant sans altérer leur autonomie.

Dans ce cadre, la gestion stratégique obéit à des logiques comparables à celles des matrices d'allocation de ressources (BCG, attraits/atouts de McKinsey) citées par Whittington *et al.* (2020) : arbitrage entre Maisons leaders, relance de segments sous-performants, investissement ciblé dans les relais de croissance. Cette capacité à articuler excellence symbolique et performance économique justifie l'emploi du terme portefeuille intégré, dans lequel chaque Maison conserve sa singularité tout en bénéficiant d'un cadre structurant.

À première vue, une Maison intégrée à un groupe comme LVMH pourrait sembler contrainte dans sa capacité à affirmer son unicité et à incarner les facteurs clés de succès du luxe. Pourtant, cette autonomie créative est préservée dans ces configurations. Dans le luxe, l'organisation n'a pas vocation à remplacer la marque : elle l'accompagne, l'amplifie, sans jamais la supplanter. Les facteurs clés de succès sont ainsi activés selon des modalités différencierées, en fonction des ressources, des arbitrages et des trajectoires propres à chaque Maison.

Les entités rattachées à un grand groupe bénéficient d'un effet de levier substantiel : accès privilégié à des canaux de distribution sélectifs, capacités d'investissement accrues, mutualisation d'expertises, maîtrise renforcée de la chaîne logistique, solidité financière à long terme. Ces leviers permettent non seulement de garantir un haut niveau d'exigence, mais aussi de préserver la rareté — non par uniformisation, mais par une orchestration fine de la différenciation.

Dans ce contexte, le portefeuille intégré ne fonctionne pas selon une logique de standardisation, mais comme un portefeuille de singularités, où chaque Maison affirme pleinement son récit, son style et son univers symbolique, tout en bénéficiant de l'appui structurel du groupe (Som et Blanckaert, 2015). L'entrée dans un conglomérat comme LVMH n'est d'ailleurs jamais fondatrice d'un statut de luxe ; elle en constitue au contraire la validation. Les récentes acquisitions (Tiffany pour LVMH, Creed pour Kering) en sont l'illustration. Dans les deux cas, il s'agit de Maisons dotées d'un capital symbolique déjà constitué, d'un héritage établi et d'une reconnaissance sectorielle qui justifient leur intégration. Elles incarnaient déjà les codes du luxe avant d'être rattachées à un groupe.

### 2.1.3.3 L'intégration verticale industrielle : le cas du Swatch Group

Un troisième modèle stratégique peut être observé avec le Swatch Group, reposant sur une intégration verticale (Whittington *et al.*, 2020) poussée. À la différence des groupes multimarques centrés sur la valorisation symbolique des Maisons, Swatch déploie une stratégie où la maîtrise industrielle constitue le cœur de la proposition de valeur. Le groupe contrôle directement la quasi-totalité des étapes de production, depuis la fabrication des composants jusqu'à la distribution des produits finis, ce qui lui permet d'internaliser l'ensemble des fonctions critiques.

Le portefeuille de Swatch se distingue par sa couverture complète du spectre horloger. Il comprend à la fois des Maisons de haute horlogerie (Breguet, Blancpain, Jaquet Droz, Harry Winston), qui répondent aux critères classiques du luxe patrimonial, et des marques plus accessibles, positionnées sur des volumes plus larges (Swatch, Tissot, Hamilton, Flik Flak). Ce positionnement multiple ne constitue pas une contradiction, mais bien un système cohérent, dans lequel les logiques artisanales des premières s'adossent à la puissance de production et aux standards industriels des secondes. Le luxe n'y est pas dissocié de l'efficience, mais intégré dans une architecture productive optimisée.

Cette organisation permet au groupe de bénéficier « d'économies de champ » (Whittington *et al.*, 2020 : 319), en mutualisant des compétences industrielles, des plateformes technologiques et des infrastructures logistiques entre plusieurs marques. Par exemple, les innovations techniques (anti-magnétisme, certification chronométrique, matériaux composites) sont conçues en interne et déployées transversalement, contribuant à une montée en gamme progressive sans rupture d'échelle. Il en résulte une capacité à standardiser la qualité, à réduire les coûts unitaires, et à garantir la fiabilité sur l'ensemble du portefeuille, tout en respectant les différences de positionnement.

Le Swatch Group occupe ainsi une position hybride : il est à la fois un acteur du luxe, au travers de ses marques les plus prestigieuses, et un leader de l'industrie horlogère en tant que fournisseur de composants pour des tiers et opérateur sur des segments de grande

diffusion. Cette orientation industrielle ne s'oppose pas aux facteurs clés de succès du luxe, mais une manière alternative de les activer.

Le groupe démontre qu'une logique industrielle intégrée peut coexister avec les exigences du luxe, dès lors que la maîtrise du périmètre organisationnel et la mutualisation des ressources critiques sont mises au service de l'excellence. Il s'agit moins d'opposer artisanat et production que d'articuler des degrés différenciés de rareté au sein du groupe, notamment grâce à la technique qui devient elle-même un vecteur de distinction et de rareté.

#### **2.1.4 Synthèse : une activation différenciée des facteurs clés de succès selon l'orientation stratégique**

L'examen des trois orientations stratégiques — la croissance organique, la stratégie de portefeuille intégré et l'intégration industrielle — montre que l'industrie du luxe ne repose pas sur un modèle organisationnel unique. Loin d'annuler la singularité, la stratégie façonne la manière dont la stratégie peut se déployer. Chaque Maison adapte son mode de fonctionnement à son histoire, à ses ressources et à ses ambitions : certaines privilégient le contrôle absolu de leur image et de leur chaîne de valeur, d'autres tirent parti d'effets de levier issus de leur appartenance à un groupe, tandis que d'autres encore fondent leur excellence sur la maîtrise industrielle.

Cette diversité de formats organisationnels n'affaiblit pas l'idée d'un socle commun. Au contraire, elle montre que les six piliers du luxe identifiés précédemment demeurent les facteurs clés de succès à travers lesquels chaque Maison affirme sa légitimité et sa performance. Ce sont moins les piliers eux-mêmes qui varient que les modalités de leur activation, selon le degré d'intégration, les arbitrages stratégiques ou les capacités différencierées à mobiliser certaines ressources.

Autrement dit, l'environnement concurrentiel du luxe se structure autour de la capacité de chaque Maison à activer de manière cohérente les facteurs clés de succès dans un cadre organisationnel donné. Cette activation différenciée constitue la matrice stratégique à partir

de laquelle se joue la construction d'un avantage concurrentiel durable, terme que la section suivante tente de définir.

## 2.2 L'avantage concurrentiel

L'un des enjeux fondamentaux de la stratégie est d'expliquer pourquoi certaines entreprises réussissent mieux que d'autres, et sur quels fondements repose leur performance supérieure. Cette question traverse toute la littérature stratégique, donnant lieu à des cadres théoriques variés visant à définir, qualifier et mesurer l'avantage concurrentiel. Certains insistent sur la rareté et la valeur des ressources (Barney, 1991), d'autres sur leur combinaison cohérente (Miller et Shamsie, 1996), ou encore sur la capacité à les faire évoluer dans le temps (Teece *et al.*, 1997).

Dans l'industrie du luxe, cette notion demande à être recontextualisée. Si, dans la plupart des secteurs, la performance se mesure à travers des indicateurs économiques ou financiers (croissance du chiffre d'affaires, rentabilité, part de marché), les Maisons de luxe ne poursuivent pas nécessairement les mêmes finalités. La performance peut ici s'exprimer sous des formes symboliques, liées à la reconnaissance, à la désirabilité, à la légitimité ou à l'autorité perçue au sein d'un champ culturel et économique spécifique (Bourdieu, 1979 : 11).

Cette section présente dès lors plusieurs cadres théoriques complémentaires qui ont tenté de formaliser le concept d'avantage concurrentiel tout en les reliant aux spécificités du luxe.

### 2.2.1 Le cadre VRIN/VRIO – Barney (1991, 1995)

La *Resource-Based View* (RBV), la perspective fondatrice de Barney (1991), part du postulat que l'environnement de marché ne suffit pas à expliquer la performance durable d'une entreprise et propose de déplacer l'analyse vers ses ressources internes. Ce n'est pas la possession de ressources en soi qui garantit un avantage, mais la capacité des ressources à répondre à quatre critères simultanés : valeur (V), rareté (R), Inimitabilité (I) et non-substituabilité (N). Ces ressources peuvent être de nature tangible (technologies, infrastructures) ou intangible (réputation, culture organisationnelle, routines, savoir-faire).

Les ressources créent une valeur perçue pour le client, c'est-à-dire un bénéfice pour lequel ce dernier est prêt à payer, tout en permettant à l'entreprise de saisir des opportunités ou de neutraliser des menaces et donc de répondre aux facteurs clés de succès. Dans le luxe, le savoir-faire artisanal est une promesse de qualité et d'authenticité, générant une valeur d'usage et une valeur émotionnelle. Le client ne paie pas seulement pour un objet, mais pour un héritage, un geste d'exception, une pièce hors du temps. L'expérience d'achat revêt la forme d'un rituel codifié, immersif et hautement symbolique, procurant au client une forte valeur expérientielle. L'esthétique distinctive du produit génère une valeur expressive permettant au client d'affirmer un style, une appartenance ou une singularité. Par exemple, Hermès crée la désirabilité via son savoir-faire artisanal issu de plusieurs générations d'artisans.

Elles ne sont pas largement détenues par les concurrents. Les ressources sont rares dans le luxe, car difficilement accessibles pour les concurrents : artisans spécialisés, matières premières exceptionnelles, histoires de marque séculaires, etc. Par exemple, le rachat de producteurs de soie par Chanel s'inscrit dans une logique d'intégration verticale.

Les ressources sont inimitables. Elles ne peuvent être facilement copiées. L'imitation dans le luxe est freinée par l'intangibilité des ressources : réputation, légitimité culturelle, capital symbolique et patrimoine historique. Ces éléments, comme l'histoire de Christian Dior, nécessitent du temps, des investissements, et une reconnaissance sociale difficile à reproduire.

Il y a également non-substituabilité des ressources : aucune ressource équivalente ne permet d'atteindre les mêmes résultats. Dans le luxe, aucune autre ressource que le patrimoine lié à l'histoire d'une Maison confère le même niveau de légitimité.

Barney (1995) introduit ensuite un autre critère dans ses travaux ultérieurs : l'organisation (O). Une entreprise peut posséder des ressources VRIN, mais ne pas être en mesure d'en tirer avantage si elle n'est pas organisée pour cela. L'analyse devient alors VRIO, intégrant explicitement les dimensions structurelles, les processus internes et les systèmes de coordination nécessaires à la mise en œuvre efficace des ressources et compétences. Cette évolution fait passer la RBV d'un modèle d'identification à un modèle de mobilisation.

Dans le luxe, l'exigence organisationnelle est particulièrement importante pour protéger la rareté perçue des produits et maintenir la cohérence de l'expérience client. Les ressources clés du secteur, souvent immatérielles et sensibles, doivent être protégées et exploitées de manière cohérente à travers l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Parmi les éléments organisationnels distinctifs, le contrôle strict de la distribution joue un rôle central pour préserver l'inaccessibilité des produits (flagships, e-commerce intégré, absence de soldes, sélectivité des points de vente). Plus largement, l'organisation permet de coordonner des expertises créatives, artisanales et managériales au service d'une même vision esthétique. Cela passe par la gouvernance artistique, la structuration des processus de validation, la formation des équipes ou encore l'intégration verticale de la production. Enfin, certaines Maisons développent une organisation systémique, où les fonctions se renforcent mutuellement : la direction artistique nourrit le storytelling, qui oriente la formation des conseillers, qui eux-mêmes incarnent l'univers de marque en boutique. Par exemple, chez Hermès, l'indépendance favorise une parfaite cohérence entre les activités créatives, productives et commerciales. Chez LVMH, l'organisation par maisons autonomes permet à chaque entité de préserver et cultiver son identité propre tout en bénéficiant de synergies au niveau du groupe.

La grille analytique proposée par Barney (1995) est pertinente pour l'industrie du luxe. Elle rend compte de l'intérêt stratégique du savoir-faire artisanal, de l'histoire de la maison, du contrôle de la distribution, ou encore de la légitimité culturelle d'une Maison. Ces ressources, bien que souvent intangibles, constituent des actifs différenciateurs décisifs dans un secteur comme celui-ci.

## 2.2.2 Le lien entre types de ressources et environnement – Miller et Shamsie (1996)

Miller et Shamsie (1996 : 519) prolongent cette approche en distinguant deux grandes catégories de ressources selon leur mode de protection et leur mode d'usage stratégique : les « *property-based resources* (ressources fondées sur la propriété) » et les « *knowledge-based resources* (ressources fondées sur la connaissance) ». Ils testent empiriquement cette distinction à partir d'une étude longitudinale des studios hollywoodiens entre 1936 et 1965. Leurs résultats montrent que l'efficacité des ressources dépend fortement du contexte de

stabilité ou d'incertitude dans lequel elles sont activées. Cette contribution est fondamentale pour comprendre que l'avantage concurrentiel est une relation contingente entre la nature des ressources et les conditions de l'environnement.

Les ressources fondées sur la propriété, protégées par des droits légaux ou contractuels (brevets, exclusivités, propriété physique), sont efficaces dans les environnements stables où le changement est lent, car elles permettent de verrouiller des positions. En revanche, dans des contextes instables, les ressources fondées sur la connaissance (créativité, capacité de coordination, routines adaptatives) deviennent plus pertinentes car elles permettent la souplesse, l'innovation, et l'absorption de l'incertitude.

Miller et Shamsie (1996) offrent une lecture complémentaire particulièrement adaptée au luxe, en distinguant les ressources fondées sur la propriété comme les réseaux de boutiques dans des lieux prestigieux, des ressources fondées sur la connaissance, comme l'excellence artisanale, ou la coordination entre créatifs et production (compétences collectives) qui sont des savoirs plus tacites. Cette distinction est essentielle pour comprendre pourquoi les maisons de luxe doivent, dans un environnement global instable (globalisation, digitalisation, évolution du goût), s'appuyer non seulement sur la propriété de ressources (flagships, archives, savoir-faire exclusifs), mais aussi sur des compétences collaboratives, culturelles et créatives.

### **2.2.3 L'importance d'un positionnement stratégique différencié – Porter (1980, 1996)**

Porter (1980, 1996) introduit une approche concurrentielle complémentaire, centrée non sur les ressources, mais sur le positionnement stratégique de l'organisation par rapport aux concurrents. L'avantage concurrentiel repose, selon lui, sur une différence que l'entreprise peut préserver dans le temps (Porter, 1996). Cela suppose de faire des choix délibérés dans les activités réalisées, en construisant un système cohérent et intégré difficilement copiable. Une meilleure performance est pour lui le résultat d'une configuration stratégique distincte, fondée sur une logique de différenciation, de cohérence interne et de discipline stratégique.

Cette analyse s'inscrit dans la continuité de la typologie des stratégies génériques proposée par Porter (1980), et notamment de la « *focus strategy* » (Miller et Friesen, 1986 : 38). Celle-ci consiste à viser un segment restreint et spécialisé du marché – qu'il s'agisse d'un type de clientèle, d'une zone géographique ou d'une gamme de produits limitée. Comme le rappellent Miller et Friesen (1986 : 38) qui reprennent et testent les principes énoncés par Porter (1980), la stratégie part du postulat que l'entreprise peut servir plus efficacement ou de façon plus efficiente son marché cible que ne le peuvent des concurrents s'adressant à un marché plus large. Elle concentre ses efforts pour mieux répondre aux attentes de sa cible, en misant sur une différenciation renforcée, une maîtrise des coûts, ou les deux à la fois.

La stratégie repose sur trois piliers interdépendants, explicités par Porter (1996), et également employés dans le luxe.

Les « *unique activities* » (Porter, 1996 : 64) désignent le fait que la stratégie consiste à effectuer des activités différentes de celles des concurrents, ou à les réaliser de manière différente, dans le but d'offrir une valeur unique. L'entreprise ne se contente pas d'imiter les meilleures pratiques ; elle construit un positionnement distinctif à travers une configuration d'activités cohérente. Chaque Maison sélectionne et agence précisément ses activités – de la conception à la mise en vente en passant par la communication – selon une cohérence esthétique et symbolique forte. Hermès internalise une grande partie de sa production pour garantir un niveau d'exigence inégalé. L'avantage concurrentiel repose ici sur la manière dont les activités sont pensées comme un tout au service d'une valeur distinctive.

Toute stratégie implique de renoncer à certaines options pour se différencier durablement. C'est le concept de « *trade-offs* » (Porter, 1996 : 68). Ces arbitrages sont essentiels pour empêcher l'imitation : une entreprise qui tente d'être tout à la fois – comme Continental Lite, qui voulait combiner le modèle de Southwest et un service classique – compromet sa propre efficacité. Le renoncement est la condition de la clarté stratégique. Cette logique se retrouve d'ailleurs dans la stratégie de focalisation, qui bien qu'efficace dans certains segments, suppose « *a trade-off between profitability and sales volume* » (Miller et Friesen, 1986 : 38). L'industrie du luxe incarne de façon paradigmique la logique de renoncement. Les Maisons refusent le volume, le discount, les soldes, la grande distribution, voire certaines clientèles.

Elles assument de ne pas être accessibles à tous pour préserver leur désirabilité. Ce refus est structurant : « *strategy is choosing what not to do* » (Porter, 1996 : 69). Toute tentative de compromis, comme certaines extensions de gamme mal maîtrisées, nuit à la clarté du positionnement.

L'avantage concurrentiel provient aussi du « *fit* » (Porter, 1996 : 70–71), l'alignement systémique entre les activités. Ce lien cohérent permet à chaque activité de renforcer les autres. Un bon positionnement stratégique ne repose pas sur une compétence isolée, mais sur un système d'activités mutuellement renforcées, difficilement imitable sans en perturber la logique globale. Dans le luxe, l'exclusivité des canaux de vente soutient la rareté perçue ; la maîtrise du storytelling légitime l'héritage ; la limitation volontaire de l'offre accroît la valeur statutaire. Le système d'activités devient ainsi un tout indissociable, où chaque élément n'a de sens qu'au regard des autres. Cette cohérence rend toute tentative d'imitation partielle inefficace, voire contre-productive.

En somme, la durabilité stratégique dépend de la capacité d'une entreprise à construire une différence intégrée, cohérente et protégée par des arbitrages explicites. Qu'il s'agisse d'une stratégie de focalisation ou d'un positionnement plus large, c'est la logique systémique des choix d'activités – et non l'accumulation de ressources ou la simple amélioration des processus – qui fonde un véritable avantage concurrentiel au sens de Porter.

La grille d'analyse de Porter (1996) offre une lecture particulièrement éclairante des dynamiques concurrentielles à l'œuvre dans l'industrie du luxe, qui repose moins sur des barrières technico-économiques que sur la construction stratégique d'une différenciation symbolique et durable. Or, c'est précisément cette capacité à « établir une différence que l'on peut préserver dans le temps » qui, selon Porter (1996 : 61), définit l'avantage concurrentiel. Loin d'une logique d'imitation ou d'amélioration continue, les maisons de luxe s'inscrivent dans des choix stratégiques délibérés qui reflètent pleinement les trois piliers d'une stratégie durable au sens de Porter.

## 2.2.4 Les capacités dynamiques – Teece, Pisano et Shuen (1997)

Teece et ses collaborateurs (1997 : 509) proposent une approche complémentaire avec la théorie des « *dynamic capabilities* (capacités dynamiques) », qui met l'accent sur la transformation continue des ressources. Alors que la RBV s'attache à identifier les ressources qui procurent un avantage, la théorie des capacités dynamiques cherche à comprendre comment les entreprises peuvent maintenir cet avantage dans un environnement en mutation constante.

L'avantage n'est pas seulement dans la possession de ressources, mais dans la capacité à les reconfigurer : acquérir de nouveaux savoirs, intégrer de nouvelles technologies, adapter les structures, recomposer les portefeuilles d'activités, tout cela de façon cohérente avec la trajectoire passée et les positions d'actifs existants. Cette approche donne une place centrale à l'histoire de l'entreprise, les « *path dependencies* (dépendance au sentier) » (Teece *et al.*, 1997 : 509), à ses choix organisationnels, à sa capacité d'apprentissage et d'intégration. Dans cette optique, ce sont les processus eux-mêmes (création, intégration, recomposition) qui deviennent stratégiques.

Teece (2007 : 1319) distingue trois capacités dynamiques fondamentales. « *Sensing* » désigne la capacité à identifier et à façonner les opportunités et les menaces, en mobilisant des dispositifs de veille, de recherche et d'apprentissage, ainsi qu'un travail interprétatif et exploratoire. Cela suppose une organisation dotée d'une sensibilité fine à son environnement technologique, culturel et concurrentiel, notamment à travers des signaux faibles ou émergents. « *Seizing* » renvoie à la capacité à capter les opportunités identifiées, via des arbitrages stratégiques et des choix d'investissements (en design, en technologies, en *business model*) cohérents avec les compétences de l'entreprise et les attentes des consommateurs. Cette capacité implique souvent des décisions organisationnelles fortes et la mobilisation de ressources spécifiques. Enfin, « *Reconfiguring* » est la capacité à reconfigurer en continu les actifs tangibles et intangibles, à redéfinir les frontières de l'entreprise, à redessiner les routines et à réallouer les ressources pour maintenir la pertinence stratégique dans le temps. Cela inclut également l'intégration de l'innovation et la résilience face à des ruptures.

Pour les Maisons de luxe, ces trois dimensions se traduisent par des compétences distinctives : la capacité à anticiper les mutations sociales et culturelles (*sensing*), à investir dans des formes de renouvellement esthétique ou expérientiel sans rupture identitaire (*seizing*), et à ajuster leurs structures internes, leurs réseaux de distribution ou leurs alliances sans diluer leur capital symbolique (*transforming*).

Elles valorisent des actifs intransférables (« *asset positions* », Teece *et al.*, 1997 : 509) comme le savoir-faire ou la légitimité culturelle, et savent se renouveler dans le respect de l'héritage de la Maison (*path dependencies*). Leur capacité à faire évoluer leur esthétique ou leur offre sans trahir leur identité constitue une forme spécifique de capacité dynamique, fondée non sur la rupture, mais sur la continuité maîtrisée. Le luxe ne valorise pas uniquement la performance économique : il valorise l'ancrage, la permanence, la maîtrise du temps long, autant d'éléments qui renforcent la pertinence de cette grille d'analyse pour comprendre leur avantage concurrentiel.

## 2.2.5 Une mise en perspective théorique pour appréhender l'avantage concurrentiel dans le luxe

Pour Barney (1995), l'avantage concurrentiel repose sur la détention de ressources internes qui sont à la fois précieuses, rares, difficilement imitables et organisées de manière à être exploitées efficacement. Ce sont ces ressources stratégiques, tangibles ou intangibles, qui permettent à l'entreprise de saisir des opportunités ou de neutraliser des menaces dans son environnement.

Miller et Shamsie (1996) insistent quant à eux sur l'importance du lien entre la nature des ressources et les conditions environnementales. L'avantage concurrentiel naît de la capacité de l'entreprise à mobiliser des ressources adaptées au niveau d'incertitude du contexte, qu'il s'agisse de ressources fondées sur la propriété (dans un environnement stable) ou sur la connaissance (en contexte instable).

Selon Porter (1996), l'avantage concurrentiel découle moins des ressources possédées que du positionnement stratégique adopté. Il réside dans la capacité à faire des choix délibérés, à

renoncer à certaines options, et à construire un système cohérent d'activités uniques, intégré et difficile à imiter, créant ainsi une différence que l'entreprise peut préserver dans le temps.

Enfin, Teece *et al.* (1997, 2007) proposent une approche dynamique de l'avantage concurrentiel, fondée non sur l'accumulation de ressources, mais sur la capacité à les transformer, les reconfigurer et les renouveler continuellement en réponse aux évolutions de l'environnement. L'avantage réside alors dans la maîtrise des processus d'adaptation stratégique, guidée par l'histoire et l'identité propre de l'entreprise.

Dans l'industrie du luxe, l'avantage concurrentiel peut alors être défini comme la capacité d'une maison à créer, maintenir et renouveler une position de prestige et de désirabilité ultime, en mobilisant une combinaison singulière de ressources immatérielles (telles que le savoir-faire, ou la légitimité culturelle), soigneusement adaptées à l'environnement concurrentiel et continuellement reconfigurées pour préserver la cohérence symbolique de la marque. Il repose enfin sur un ensemble de choix stratégiques délibérés, créant ainsi une position forte et une différence que l'entreprise peut préserver dans le temps.

Mais si l'on peut ainsi esquisser ce que serait un avantage concurrentiel dans le luxe, encore faut-il comprendre d'où vient cette capacité : qu'est-ce qui permet concrètement à une Maison de générer, de structurer et de faire perdurer une position aussi singulière ? Cette supériorité ne découle-t-elle pas de mécanismes plus profonds, propres à la structure même de l'industrie du luxe — notamment ce renversement des logiques traditionnelles de l'offre et de la demande, où la Maison impose ses règles et contraint le client à entrer dans un univers codifié ?

Cette dynamique semble reposer sur un principe fondamental : la mise à distance. C'est précisément ce processus à la fois cognitif, symbolique et stratégique que la section suivante propose d'explorer, à travers le prisme du concept de distance psychologique développé dans la *Construal-Level Theory* (CLT, Trope et Liberman, 2010).

## 2.3 La Construal-level theory (CLT)

Comme évoqué précédemment, il serait réducteur d'analyser la performance des Maisons de luxe à travers les seuls prismes économiques car ce que le client achète, ce n'est pas une fonction, mais une signification : une appartenance symbolique, une projection de soi, un imaginaire d'exception. Le client est invité à se conformer à un univers symbolique, élitiste et unilatéralement défini. Cette dynamique repose sur une réduction volontaire de son pouvoir de négociation (Porter, 1980), rendue possible par un processus de mise à distance.

Dès lors, mobiliser un cadre psychologique devient pertinent : c'est au niveau des mécanismes cognitifs, autrement dit, de la manière dont le client se représente l'objet, la marque et la relation à celle-ci, que se construit l'essentiel de la performance. Comprendre cette logique suppose de saisir comment l'éloignement devient un levier de désirabilité.

C'est précisément ce que permet la *Construal-Level Theory* (CLT, Trope et Liberman, 2010), qui offre un cadre rigoureux pour penser la relation entre distance psychologique et niveau d'abstraction mentale. Selon cette théorie, plus un objet est perçu comme distant — dans le temps, dans l'espace, sur le plan social ou hypothétique — plus il est représenté de manière abstraite, idéalisée, détachée des contraintes immédiates. Inversement, plus une représentation est abstraite, plus elle est perçue comme lointaine. Cette relation bidirectionnelle entre distance et abstraction éclaire de manière inédite les stratégies du luxe : ce que les Maisons construisent en réalité, c'est un écart mental avec le réel, qui transforme l'objet en symbole, le produit en promesse, et l'achat en rituel.

### 2.3.1 La Construal-Level Theory, définition et implications

Trope et Liberman (2010 : 440) développent la « *Construal-Level Theory* (CLT, théorie des niveaux de représentations ou théorie des niveaux de construits) », pour expliquer comment les individus parviennent à transcender le « ici et maintenant » en formant des représentations mentales abstraites d'objets ou d'événements distants. Cette théorie propose un cadre unificateur pour comprendre notre capacité à penser au-delà de l'expérience immédiate, que ce soit dans le temps, l'espace, la sphère sociale ou face à des situations incertaines. Elle

postule que cette capacité repose sur des processus cognitifs d'abstraction, qui permettent de représenter mentalement ce qui n'est pas directement accessible.

### 2.3.1.1 Plus c'est distant, plus c'est abstrait : comprendre la pensée à travers la distance psychologique

Au cœur de la CLT, existe une relation fondamentale : plus un objet est perçu comme psychologiquement distant, plus sa représentation mentale est abstraite — ce que Trope et Liberman (2010 : 441) appellent des « high-level construals ». Ces représentations se concentrent sur les propriétés centrales, invariantes et essentielles d'un objet, à l'inverse des « low-level construals », qui mettent l'accent sur les détails contextuels et concrets. Par exemple, un téléphone portable peut être perçu de manière abstraite comme un appareil de communication, ou de manière concrète comme un iPhone 16. Les auteurs résument ainsi ce principe : » As psychological distance increases, construals become more abstract « (Trope et Liberman, 2010 : 440).

La distance psychologique est définie comme une forme de distance mentale, traversée par l'esprit et non dans la réalité physique. Elle se distingue par sa nature cognitive et se décline selon quatre dimensions : temporelle, spatiale, sociale et hypothétique. La distance temporelle renvoie à l'éloignement perçu d'un événement par rapport au moment présent, qu'il s'agisse du passé ou du futur. Plus cet éloignement est grand, plus l'événement tend à être représenté de manière abstraite. La distance spatiale concerne l'éloignement physique et favorise une représentation en termes de traits globaux plutôt que de détails situés. La distance sociale reflète le degré de proximité entre soi et autrui : c'est l'idée qu'on pense de façon plus concrète aux personnes proches qu'aux étrangers ou aux groupes sociaux distants. Enfin, la distance hypothétique (ou incertitude) repose sur la probabilité perçue qu'un événement se produise. Un scénario incertain ou improbable est représenté de manière plus abstraite, car l'individu privilégie alors les dimensions générales (valeurs, intentions) à défaut d'informations concrètes.

Toutes ces formes de distance sont également interconnectées : manipuler une distance temporelle peut par exemple affecter la perception de la probabilité d'un événement ou sa proximité sociale. Un événement situé dans un futur lointain est souvent imaginé comme se déroulant dans un lieu éloigné et impliquant une personne inconnue. Ces dimensions activent des processus cognitifs similaires et tendent à covarier.

Un autre apport central de la CLT est d'affirmer que le lien entre distance psychologique et niveau de construal est bidirectionnel. Non seulement plus un objet est distant, plus il est représenté de façon abstraite, mais plus une représentation est abstraite, plus l'objet apparaît comme distant. L'abstraction cognitive renforce donc la sensation de distance, y compris dans le cas de l'incertitude. Cette symétrie cognitive joue un rôle structurant dans des domaines comme la planification, le jugement moral ou la prise de décision. Se projeter dans un avenir lointain, penser à des lieux inconnus ou à des personnes socialement éloignées conduit à raisonner en termes plus conceptuels ; et inversement, plus on pense en termes de buts, de valeurs ou d'essence, plus on est enclin à écarter les contraintes concrètes du présent pour envisager l'avenir, les autres ou l'hypothétique.

### 2.3.1.2 Les effets de la distance psychologique sur le comportement

La CLT montre qu'elle influence la manière dont les individus anticipent l'avenir, réalisent des prédictions, évaluent les options disponibles et régulent leur comportement, ainsi que leur manière de gérer les émotions impliquant une prise de recul.

Dans la prédiction, les individus ont tendance à sous-estimer les détails contextuels et à surestimer les tendances générales lorsqu'ils anticipent des événements éloignés. Les prédictions basées sur des *construals* de haut niveau sont donc plus stables et moins sensibles aux fluctuations du contexte immédiat. Cela explique notamment un biais d'optimisme irréaliste à long terme, où les obstacles concrets sont négligés. Des recherches ont également montré que les individus s'attendent à se comporter de manière plus morale dans un futur lointain que dans un avenir proche (Liberman, Sagristano et Trope, 2002, cités dans Trope et Liberman, 2010).

En ce qui concerne l'évaluation des options, la distance amène à valoriser davantage les caractéristiques centrales, idéales et désirables, au détriment des considérations concrètes liées à la faisabilité. Dans un futur proche, les gens privilégient les aspects pratiques (faisabilité), tandis que dans un futur lointain, ils se concentrent sur la valeur intrinsèque de l'option (désirabilité). Ainsi, à mesure que l'option se rapproche, les contraintes et opportunités réelles deviennent déterminantes.

La CLT offre un éclairage théorique sur les mécanismes cognitifs du self-control. En s'appuyant sur les travaux de Fujita, Trope, Liberman et Levin-Sagi (2006, cités dans Trope et Liberman, 2010), elle suggère que les conflits d'autorégulation résultent d'une tension entre deux types de motivations : des motivations abstraites, liées à des objectifs de haut niveau (comme la réussite), et des tentations concrètes, activées par le contexte immédiat. En activant des *construals* de haut niveau, la distance psychologique favorise la prise en compte d'objectifs généraux et renforce ainsi la capacité d'autorégulation. Par exemple, les décisions prises par les individus pour un avenir lointain s'alignent davantage avec leurs valeurs personnelles que les décisions prises dans l'urgence. Ainsi, lorsque l'objectif est lointain, les individus fondent leur comportement sur des intentions générales et des valeurs personnelles, ce qui favorise la cohérence avec des buts à long terme. En revanche, à mesure que l'échéance se rapproche, les tentations et les contraintes concrètes prennent le dessus, ce qui peut engendrer un écart entre intention et action. La CLT propose ainsi un cadre explicatif pour comprendre pourquoi les décisions à distance sont souvent plus idéales mais moins现实的.

Un dernier effet majeur de la CLT concerne la prise de perspective face aux émotions. Certaines émotions telles que la culpabilité morale, la honte ou la fierté impliquent un degré d'abstraction élevé, car elles exigent une prise de recul par rapport à l'expérience immédiate. La distance psychologique facilite ce décentrage et contribue à réguler l'intensité émotionnelle. Trope et Liberman (2010 : 456) expliquent : « *Because of their distance transcending qualities, abstract emotions seem to assist in self-control more than concrete emotions* ». Ainsi, le fait pour un manager de recadrer une situation conflictuelle dans des termes symboliques ou moraux – plutôt qu'en se concentrant sur les détails offensants – favorise des réactions émotionnelles plus maîtrisées et compatibles avec les objectifs de long terme.

## 2.3.2 Applications organisationnelles de la CLT : enseignements empiriques

La *Construal-Level Theory* (CLT) constitue une contribution théorique majeure pour comprendre comment les individus transcendent le présent en formant des représentations mentales abstraites des objets distants. Elle montre que toutes les formes de distance psychologique – temporelle, spatiale, sociale, hypothétique – qui sont d'ailleurs inter-reliées, influencent le niveau d'abstraction cognitive, et qu'elles modulent en profondeur la manière dont les individus perçoivent, anticipent, évaluent et agissent.

Pour en saisir les implications dans le champ organisationnel, cette section mobilise trois contributions clés : Wiesenfeld *et al.* (2017), Slepian *et al.* (2015) et Pratt et Rafaeli (1997).

### 2.3.2.1 La distance temporelle et la distance hypothétique comme leviers cognitifs de l'innovation organisationnelle

Wiesenfeld *et al.* (2017) s'appuient sur les travaux empiriques de Reyt et Wiesenfeld (2015) pour montrer que les individus activant des *high-level construals* manifestent une plus grande disposition à l'apprentissage exploratoire (« *exploratory learning* », Gavetti et Levinthal, 2000 cité dans Wiesenfeld *et al.*, 2017). Il implique une remise en question des routines établies, une recherche d'idées nouvelles et une capacité à s'extraire cognitivement de l'environnement immédiat. Il s'oppose à l'apprentissage exploitant (« *exploiting learning* », Gavetti et Levinthal, 2000) plus incrémental, contextualisé et basé sur l'expérience. L'abstraction permet en effet d'identifier des schémas récurrents, de considérer des alternatives hypothétiques, et de poursuivre des objectifs d'apprentissage à long terme. La distance psychologique mobilisée ici est temporelle, dans la mesure où l'exploration est orientée vers des objectifs d'apprentissage à long terme, et hypothétique, puisque les individus sont amenés à envisager des alternatives non encore réalisées.

Dans une perspective stratégique, ces résultats permettent de modéliser les conditions cognitives propices à l'innovation. L'activation d'un haut niveau de *construal* permet en effet aux individus de s'abstraire du cadre opérationnel immédiat, de remettre en question les routines existantes et d'envisager des scénarios alternatifs. Ce mode de raisonnement favorise

l'émergence de trajectoires créatives en fournissant une base mentale propice à l'exploration. La CLT offre ainsi un cadre pour comprendre comment les organisations peuvent soutenir des dynamiques d'innovation en cultivant une posture mentale distanciée, tournée vers la conceptualisation de futurs possibles. Il permet aussi de penser l'innovation non comme une réaction aux contraintes, mais comme une construction mentale orientée vers la transformation.

### 2.3.2.2 Comprendre la pensée stratégique des dirigeants à travers la CLT : le rôle de la distance sociale

Wiesenfeld *et al.* (2017) s'appuient notamment sur les travaux de Smith et Trope (2006) et de Magee *et al.* (2010) pour montrer que la position de pouvoir est associée à un niveau élevé de *construal*. Ce lien s'explique par le fait que le pouvoir accroît la distance sociale perçue entre le décideur et les autres membres de l'organisation. Cette distance sociale active des représentations mentales plus abstraites, orientées vers les finalités. Ces individus ont tendance à raisonner en termes de buts plutôt que de moyens, à se focaliser sur les causes générales d'un événement, et à adopter une perspective moins contextuelle. La distance sociale s'accompagne d'une distance hiérarchique et statutaire, qui consolide la position cognitive des décideurs dans un registre d'abstraction.

Cette dynamique permet d'éclairer la manière dont les acteurs en position de pouvoir formulent la stratégie. Le raisonnement abstrait qui accompagne leur position favorise la pensée en termes d'orientations générales, de valeurs centrales et de projections à long terme. Plutôt que de s'inscrire dans une logique de résolution immédiate de problèmes, ils structurent des cadres d'action cohérents et généralisables. La CLT aide ici à modéliser cette capacité à penser la stratégie en tant qu'opération cognitive fondée sur la mise à distance : distance des contraintes locales, des interactions de proximité, et du contexte opérationnel. Elle montre ainsi que la capacité à formuler une stratégie ne dépend pas seulement de l'information à disposition, mais aussi du mode de pensée activé par la position de pouvoir : en se sentant socialement plus distants, les décideurs adoptent un raisonnement plus abstrait, propice à la vision stratégique.

### 2.3.2.3 La distance temporelle au service de la transformation organisationnelle

Wiesenfeld *et al.* (2017) s'appuient sur les travaux de Liberman et Trope (1998) pour rappeler que la distance temporelle influence le niveau de *construal* : plus un événement est éloigné dans le temps, plus il est représenté de manière abstraite. Ce mécanisme joue un rôle essentiel dans les dynamiques de changement organisationnel : les individus sont plus enclins à accepter une transformation lorsque celle-ci est formulée dans un langage abstrait, orienté vers ses objectifs ultimes, plutôt que dans un registre concret et procédural. En cadrant le changement comme un projet désirable et porteur de sens plutôt que comme une série d'étapes à exécuter, l'organisation active une forme de raisonnement plus distanciée. Cette démonstration illustre l'effet structurant de la distance temporelle, qui favorise des représentations idéalisées des finalités d'un changement et facilite l'adhésion à sa mise en œuvre.

Ce lien entre distance temporelle et niveau d'abstraction éclaire les conditions de réception d'une stratégie de transformation. Il montre que la formulation d'un changement organisationnel peut être plus ou moins mobilisatrice selon le niveau de *construal* qu'elle active. Une stratégie formulée de manière abstraite permet de projeter un horizon désirable, de fédérer autour d'une finalité partagée et d'échapper aux résistances liées aux contraintes concrètes. La CLT devient ainsi un outil pour penser le cadrage stratégique comme un levier de mobilisation cognitive.

### 2.3.2.4 Comment porter des vêtements formels active la distance sociale et favorise une pensée abstraite ?

En mobilisant la CLT, Slepian *et al.* (2015) font l'hypothèse que les vêtements formels agissent comme un inducteur de distance sociale, car ils sont associés à des contextes d'interaction impersonnels, normés et statutairement marqués. Ainsi, en introduisant une forme de mise à distance entre l'individu et autrui, le vêtement formel activerait des *high-level construals*, caractérisés par un traitement plus abstrait de l'information. Leurs cinq études expérimentales visent à tester cette articulation entre symboles vestimentaires, distance sociale perçue et

style cognitif, offrant ainsi une contribution originale à la littérature sur la CLT en contexte organisationnel.

Les auteurs montrent d'abord que les vêtements formels sont associés à un niveau plus élevé d'identification des actions : les participants décrivent les actions quotidiennes non pas dans leur mécanique, mais dans leur intention sous-jacente (« *securing the house* » plutôt que « *turning a key* » ; Slepian et al., 2015 : 662). Ce style de pensée est typique des *high-level construals*, activés dans des contextes de distance psychologique.

Par ailleurs, les participants vêtus formellement adoptent une catégorisation plus inclusive, évaluant comme pertinents des exemples atypiques au sein de catégories classiques : par exemple, un chameau dans la catégorie des véhicules (Slepian et al., 2015 : 663). Ce phénomène indique une représentation mentale plus large et symbolique, cohérente avec un niveau d'abstraction élevé.

Les auteurs établissent également que le port de vêtements formels améliore le traitement perceptif global dans une tâche de type Navon. Les participants montrent un « *global perceptual processing advantage* » (Slepian et al., 2015 : 664), ce qui confirme que la distance psychologique n'agit pas uniquement sur la conceptualisation, mais aussi sur la perception.

Enfin, l'étude démontre que ces effets cognitifs sont médiés par le sentiment subjectif de pouvoir. Porter des vêtements formels augmente significativement le score de puissance perçue, ce qui refléterait une augmentation de la distance sociale psychologique : « *Having power (vs. not) indicates being more distinct from, more remote from, and less dependent on others* » (Slepian et al., 2015 : 665). Cette distance, à son tour, active des processus mentaux plus abstraits. Les résultats sont significatifs même après contrôle du statut socio-économique subjectif et de l'humeur, renforçant la robustesse du modèle.

Ces conclusions suggèrent que le vêtement formel, marqueur d'une plus grande distance sociale, ne modifie pas uniquement la perception des autres ou de soi, mais qu'il influence la manière même de traiter l'information, de décider et de se projeter dans le futur. Ce lien entre formes symboliques de distance (ici vestimentaire) et activation cognitive donne une

application concrète de la CLT au champ organisationnel, en particulier dans les environnements professionnels où le vêtement joue un rôle normatif.

### 2.3.2.5 Le rôle de l'uniforme dans la construction de la distance sociale et spatiale en organisation

L'étude ethnographique menée par Pratt et Rafaeli (1997) ne mobilise pas explicitement la CLT, mais elle en illustre les mécanismes fondamentaux de la distance sociale et spatiale. En analysant une controverse autour du code vestimentaire dans une unité hospitalière, les auteurs montrent comment des objets symboliques, en l'occurrence, le vêtement organisationnel, structurent la perception de soi, des rôles et des finalités du travail, en fonction de la distance sociale (ici professionnelle) mais aussi spatiale qu'ils induisent.

Ils observent que le port de vêtements civils, adopté par certains soignants pour incarner la philosophie de la réhabilitation, contribue à réduire la distance spatiale et statutaire entre soignants et patients. Ce choix vestimentaire abolit symboliquement la frontière entre le monde extérieur — celui des individus en bonne santé — et l'univers hospitalier, où les patients sont perçus comme en voie de réintégrer cette normalité. Il soutient ainsi une identité fondée sur la proximité, orientée vers la pédagogie, la responsabilisation et l'autonomisation du patient, et renvoie à un mode de raisonnement ancré dans l'interaction immédiate, les contingences locales et les besoins spécifiques. À l'inverse, le port de l'uniforme médical (scrubs) par d'autres soignants marque une reprise de distance professionnelle et institutionnelle : il matérialise visuellement le rôle expert du soignant, le distingue du patient, et l'inscrit dans une posture plus formelle. Sur le plan spatial, l'uniforme rappelle au patient qu'il est encore dans un espace de soins, réservé aux corps en traitement, distinct du monde extérieur. Ce marquage à la fois social et spatial favorise un traitement cognitif plus abstrait, tourné vers des finalités génériques telles que la standardisation, l'efficience organisationnelle ou la hiérarchisation des pratiques cliniques.

Le débat vestimentaire qui a lieu dans l'unité hospitalière constitue le symptôme visible d'un conflit plus profond entre deux niveaux de représentation du rôle d'infirmier, activés respectivement par des situations de proximité (*low-level construals*) et de distance (*high-level*

*construals*), tant sociale — le vêtement reflétant un statut — que spatiale — le vêtement marquant l'inscription dans un espace hospitalier spécifique. Loin de relever d'une simple question de convenance, le code vestimentaire cristallise des tensions identitaires : « *a debate about what to wear revealed a power struggle [...] symbolized a conflict over social identities* » (Pratt et Rafaeli, 1997 : 866).

Cette étude invite à considérer certains objets symboliques comme des activateurs de distance psychologique au sein des organisations, capables d'orienter les interprétations, les attentes comportementales et les modalités de régulation émotionnelle ou statutaire. Elle offre ainsi une illustration concrète et puissante de la manière dont la CLT peut éclairer les dynamiques de pouvoir dans les environnements professionnels.

## 2.4 Vers une hypothèse cognitive de l'avantage concurrentiel dans le luxe

Cette revue de littérature a permis de cerner les mécanismes à travers lesquels les Maisons de luxe construisent un avantage concurrentiel dans un secteur aux logiques inversées. Dans cet univers, c'est la demande qui s'adapte à l'offre. Cette stratégie repose sur l'activation cohérente de six facteurs clés de succès — rupture avec l'ordinaire, excellence de l'offre et de l'expérience, intemporalité des créations, fonction statutaire et identitaire, inaccessibilité maîtrisée et singularité affirmée — dont la mobilisation varie selon les orientations stratégiques adoptées.

Pour comprendre pourquoi certaines Maisons parviennent à maintenir une position d'exception dans ce contexte, plusieurs cadres théoriques ont été mobilisés. La *Resource-Based View* (Barney, 1995), la typologie de Miller et Shamsie (1996), le positionnement stratégique (Porter, 1996) ou encore la théorie des capacités dynamiques (Teece *et al.*, 1997 ; 2007) apportent chacun un éclairage sur les ressources, les arbitrages ou les processus à l'origine de la performance durable. Toutefois, ces approches n'expliquent pas entièrement la logique symbolique du luxe, centrée sur la création de désirabilité et la maîtrise de la perception.

C'est ici que la *Construal-Level Theory* (Trope et Liberman, 2010) offre une contribution essentielle. En modélisant le lien entre distance psychologique et niveau d'abstraction mentale, elle permet de comprendre comment les Maisons orchestrent un écart cognitif entre elles et leurs clients. Cet écart — qu'il soit temporel, spatial, social ou hypothétique — active un raisonnement distancié, fondé sur des représentations symboliques, qui nourrit la valeur perçue et renforce l'autorité de la marque.

Transposée au luxe, la CLT permet de formuler l'hypothèse que la mise à distance psychologique du client ne relève pas d'un simple code marketing, mais constitue un véritable levier stratégique. C'est précisément cette hypothèse que ce mémoire se propose d'examiner, en s'appuyant sur une analyse empirique des formes de distance mobilisées par trois Maisons — Hermès, Louis Vuitton et Gucci — et de leur articulation avec les définitions théoriques de l'avantage concurrentiel. Il s'agira ainsi de répondre à la question suivante : dans quelle mesure la mise à distance psychologique du client permet-elle aux Maisons de l'industrie du luxe de maintenir un avantage concurrentiel ?

## Chapitre 3 | Méthodologie

### 3.1 Choix de l'étude de cas

Ce mémoire mobilise une méthodologie qualitative fondée sur l'étude de cas, conformément aux recommandations de Yin (2018), dans le but d'analyser comment les Maisons de luxe construisent une distance psychologique avec leur clientèle pour maintenir un avantage concurrentiel. Ce choix méthodologique se justifie à plusieurs égards.

D'une part, les données financières au niveau de l'unité d'analyse retenue — la Maison de luxe — sont rarement accessibles dans les rapports annuels des groupes cotés. Les résultats financiers sont en effet le plus souvent publiés par segments d'activités ou par pôles géographiques, ce qui rend impossible une analyse statistique rigoureuse Maison par Maison. Cette contrainte limite fortement la pertinence d'une approche quantitative fondée sur des comparaisons directes de performance financière.

D'autre part, l'étude de cas s'avère particulièrement adaptée pour répondre à des questions de type « comment » et « pourquoi », en lien avec des phénomènes complexes situés dans leur contexte réel (Yin, 2018). Comme le rappelle Yin, l'étude de cas est une enquête empirique qui (1) examine un phénomène contemporain dans son contexte réel (2) lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes, et (3) s'appuie sur des sources de données multiples. Ce cadre s'avère ici pertinent pour comprendre comment les mécanismes de distanciation psychologique, décrits par la *Construal-Level Theory* (Trope et Liberman, 2010), participent à la construction d'un avantage concurrentiel.

### 3.2 Une étude de cas exploratoire

Le type de design retenu est celui de l'étude de cas exploratoire, car la question de recherche posée — Dans quelle mesure la mise à distance psychologique du client permet-elle aux Maisons de l'industrie du luxe de maintenir un avantage concurrentiel ? — n'a pas encore été largement étudiée dans la littérature stratégique, en particulier sous l'angle de la CLT.

Le design d'étude est un design de cas multiple, reposant sur une logique de réplication (Yin, 2018). Chaque cas est soigneusement sélectionné non pas pour sa diversité descriptive, mais parce qu'il permet soit de confirmer des résultats similaires attendus (ce que Yin appelle une réplication littérale), soit d'observer des résultats contrastés, mais pour des raisons théoriques prévisibles (il parle alors de réplication théorique). Les cas sont analysés dans un premier temps séparément, puis dans une *cross-case analysis*, une analyse permettant d'identifier des régularités ou des divergences significatives.

Par ailleurs, l'étude mobilise un design de cas imbriqué, conformément à la typologie proposée par Yin (2018). Si l'unité d'analyse principale est la Maison de luxe, entendue comme entité stratégique cohérente, porteuse d'un récit, d'un savoir-faire et d'une identité forte ; l'analyse ne se limite pas à une vision holistique de chaque Maison prise dans sa globalité : elle repose également sur l'examen de sous-unités d'analyse internes, telles que l'organisation de la distribution, le positionnement symbolique ou les dispositifs d'expérience client. Ces sous-composantes sont mobilisées pour identifier les leviers spécifiques par lesquels chaque Maison construit la distance psychologique avec sa clientèle. Ce design imbriqué permet ainsi d'enrichir l'interprétation stratégique des cas étudiés, en révélant la diversité des mécanismes internes à l'origine de la mise à distance et de leur lien avec la construction d'un avantage concurrentiel.

### **3.3 Étapes de la recherche**

#### **3.3.1 Question de recherche**

Dans quelle mesure la mise à distance psychologique du client permet-elle aux Maisons de l'industrie du luxe de maintenir un avantage concurrentiel ?

#### **3.3.2 Propositions théoriques**

Les éléments théoriques issus de la littérature académique portant sur l'industrie du luxe, l'avantage concurrentiel et la *Construal-Level Theory* (Trope et Liberman, 2010), permettent de faire l'hypothèse que, dans cette industrie spécifique, la performance durable d'une Maison

repose sur la capacité à construire, maintenir et ajuster des écarts cognitifs entre la Maison et ses clients. Cette mise à distance, en activant des représentations mentales abstraites, nourrirait la désirabilité symbolique envers les produits, renforcerait l'autorité culturelle de la Maison et neutraliserait en partie le pouvoir de négociation du client pour devenir un avantage concurrentiel. Dans cette perspective, l'étude de cas se propose d'examiner trois propositions.

**Proposition 1 :** La distance psychologique constitue un avantage concurrentiel au sens de la *Resource-Based View* (Barney, 1995) car c'est une ressource précieuse, rare, difficilement imitable et exploitée de manière organisée. Chaque forme de distance, en tant que construction cognitive orchestrée par la Maison, répond aux critères VRIO. La difficulté pour un concurrent de reproduire une mise à distance, sans affaiblir la cohérence ou l'identité de sa Maison, fait de cette ressource un avantage concurrentiel.

**Proposition 2 :** La distance psychologique constitue un avantage concurrentiel contingent, mobilisant à la fois des *property-based resources* (Miller et Shamsie, 1996), qui assurent la stabilité symbolique de la marque, et des *knowledge-based resources* (Miller et Shamsie, 1996), nécessaires pour adapter cette mise à distance dans un environnement incertain. La performance durable repose sur la capacité à articuler ces deux types de ressources pour maintenir une distance psychologique, en maintenant la cohérence identitaire et en répondant aux évolutions culturelles, sociales et technologiques.

**Proposition 3 :** La capacité d'une Maison à ajuster ses modalités de mise à distance relève de *dynamic capabilities* (Teece, Pisano et Shuen, 1997), dans la mesure où elle repose sur l'aptitude organisationnelle à percevoir les évolutions du marché, à intégrer de nouvelles attentes sociétales, et à reconfigurer les leviers de différenciation sans compromettre l'identité symbolique de la marque. La distance psychologique doit être continuellement adaptée pour demeurer un avantage concurrentiel pertinent quel que soit le contexte.

Bien que la grille d'analyse de Porter (1996) soit mobilisée dans la revue de littérature pour éclairer la notion d'avantage concurrentiel, elle ne donne pas lieu à une proposition théorique spécifique dans ce mémoire. Son approche implique en effet une visibilité fine sur les choix d'activités et leur articulation stratégique (*fit*), des informations rarement accessibles dans

l'industrie du luxe. Les Maisons cultivent une opacité stratégique assumée, refusant de dévoiler leurs arbitrages internes ou leurs priorités opérationnelles. Cette opacité est accentuée par l'appartenance fréquente à des groupes comme LVMH ou Kering, dont les rapports publics ne permettent pas d'isoler les décisions à l'échelle d'une Maison. Cette absence de transparence limite la possibilité d'ancrer une proposition empirique sur les fondements de Porter (1996).

D'autre part, pour éviter des potentielles redondances avec les autres cadres mobilisés, le choix a été fait de concentrer le cadre d'analyse sur seulement trois approches complémentaires de l'avantage concurrentiel.

### **3.3.3 Unité d'analyse**

Les cas sélectionnés sont trois Maisons de luxe, choisies pour leur capacité à illustrer différents formats organisationnels et modes d'incarnation de la distance. Chacune est traitée comme un cas à part entière, en tant qu'unité stratégique cohérente.

### **3.3.4 Logique reliant les données aux propositions**

Les données sont exclusivement secondaires, et proviennent de sources variées : littérature académique, rapports institutionnels et financiers des groupes, études sectorielles (Bain, McKinsey, Deloitte...), articles de presse spécialisés, monographies sur les Maisons. Aucune donnée sensible ou personnelle n'est mobilisée. L'analyse repose sur une logique inductive, où les observations empiriques permettent de confirmer ou d'infirmer les propositions en identifiant des motifs récurrents, des écarts significatifs ou des singularités interprétables.

L'analyse des données repose sur plusieurs techniques issues de la méthodologie des études de cas, telles que formalisées par Yin (2018), et sélectionnées en fonction de leur adéquation avec la nature exploratoire de l'étude, le design de cas multiple et la structuration théorique des propositions. Chaque proposition du cadre conceptuel mobilise une définition spécifique de l'avantage concurrentiel — selon Barney (1995), Miller et Shamsie (1996) ou Teece *et al.*

(2007) — et oriente ainsi l'analyse vers des dimensions distinctes, mais complémentaires, de la performance stratégique.

La première technique mobilisée est le « *pattern matching* (correspondance des motifs) » (Yin, 2018, chapitre 5), qui consiste à confronter les données empiriques aux attentes théoriques formulées pour chaque proposition. Cette mise en correspondance permet d'évaluer si les différentes formes de distance psychologique identifiées dans les pratiques de chaque Maison, soutiennent effectivement un avantage concurrentiel au sens de la proposition concernée. L'adéquation ou l'écart observé entre les motifs théoriques et les motifs empiriques constitue un premier niveau d'analyse.

En complément, la méthode de l' « *explanation building* (la construction d'explications) » (Yin, 2018, chapitre 5) permet de faire émerger, de manière inductive, des chaînes causales reliant les dispositifs de mise à distance à la perception de désirabilité, puis à des résultats concurrentiels observables ou inférés. Cette approche est particulièrement adaptée à une étude de cas exploratoire, dans la mesure où elle autorise une montée en généralité à partir des configurations empiriques propres à chaque Maison.

Enfin, la « *cross-case synthesis* (synthèse inter-cas) » (Yin, 2018, chapitre 5) constitue une étape décisive de l'analyse. Elle consiste à comparer les résultats obtenus pour chacun des trois cas dans une logique de réplication théorique, afin d'identifier des convergences ou divergences dans les usages stratégiques de la distance psychologique. Cette analyse croisée permet d'examiner si certaines formes de distance sont plus systématiquement associées à des avantages spécifiques, en fonction des définitions retenues de l'avantage concurrentiel.

Chaque cas est d'abord traité individuellement : description détaillée, motifs clés, logique stratégique. Ensuite, une synthèse inter-cas est effectuée pour comparer les cas entre eux selon la logique de réplication théorique (Yin, 2018)

### **3.3.5 Critères d'interprétation des résultats**

Les résultats seront interprétés à partir de deux ensembles de critères complémentaires. D'une part, l'analyse portera sur la capacité de chaque Maison à mobiliser les quatre types de distance psychologique identifiés par la Construal-Level Theory — temporelle, spatiale, sociale et hypothétique — ainsi que sur le niveau d'intensité et de cohérence de cette mobilisation dans la stratégie de la Maison. D'autre part, elle portera sur la capacité de chaque Maisons à maintenir par le biais de la distance psychologique un avantage concurrentiel durable, au sens de Barney (1995), Miller et Shamsie (1996) et/ou de Teece *et al.* (1997).

## Chapitre 4 | Résultats

### 4.1 Hermès : un cas paradigmique de la distance psychologique dans le luxe

#### 4.1.1 Contexte stratégique et pertinence analytique du cas Hermès

##### 4.1.1.1 Présentation et orientation stratégique de la Maison Hermès

Fondée à Paris en 1837 par Thierry Hermès comme atelier de harnaisier, la Maison est restée dirigée par la famille fondatrice jusqu'à aujourd'hui. Depuis 2013, Hermès est présidée par Axel Dumas, membre de la sixième génération. Cette continuité assure la préservation d'un modèle d'entreprise centré sur l'artisanat, l'esprit d'innovation et la transmission des savoir-faire (Six générations d'artisans, s.d.).

D'après mon analyse de l'industrie du luxe et de son environnement concurrentiel, Hermès suit une stratégie de croissance organique, refusant la logique des acquisitions externes. Elle développe ses lignes progressivement, dans le respect d'une identité esthétique et artisanale forte. Aujourd'hui, la Maison est structurée autour de seize métiers, qui incarnent la richesse de son offre et la cohérence de son univers créatif : maroquinerie et équitation, soie féminine, soie masculine, prêt-à-porter femme, prêt-à-porter homme, chaussures, ceintures, chapeaux, gants, bijouterie, horlogerie, parfums, beauté, mobilier et art de vivre, arts de la table, ainsi que petit h, atelier d'upcycling né de la volonté de valoriser les matières déclassées de la production (Rejoindre Hermès, s.d.).

Ce développement maîtrisé repose sur une intégration verticale particulièrement poussée. D'après le rapport d'activité de 2024 de la Maison, Hermès compte 60 sites de production et de formation en France et un réseau de près de 300 magasins dans 45 pays. Elle emploie 25 185 personnes dans le monde, dont 15 556 en France. (Hermès, Paris, 2025 : 6)

Cette organisation lui permet de conserver un haut niveau d'autonomie : 55 % de ses produits sont fabriqués en interne ou via des partenariats exclusifs, contre environ 35 à 40 % pour ses

concurrents (How Hermès defied the luxury slump, 2025). Même dans les segments sous-traités, la proximité géographique et la stabilité des relations avec les fournisseurs sont privilégiées. Cette stratégie assure la constance de la qualité, ainsi qu'un contrôle complet de la production.

#### 4.1.1.2 Validation du cas Hermès au regard des six facteurs clés de succès du luxe

Hermès peut être pleinement considérée comme une Maison de luxe dans la mesure où elle incarne les six facteurs clés de succès qui structurent ce secteur. Son modèle, fondé sur l'intégration, l'intemporalité, la rareté et l'excellence, témoigne d'une capacité à inscrire ses activités dans une logique propre au luxe, en rupture avec les dynamiques marchandes traditionnelles.

##### La rupture avec l'ordinaire

Les créations Hermès s'écartent radicalement des standards fonctionnels de leur catégorie. Chaque pièce vise une singularité formelle, esthétique et symbolique. Le choix d'une production artisanale en France, dans 60 sites spécialisés, permet à la Maison de proposer des objets porteurs d'un imaginaire d'exception (Hermès, Paris, 2025 : 6).

Créé en 1937, le carré de soie Hermès incarne cette rupture avec l'ordinaire par son procédé de fabrication exceptionnel. Fabriqué selon un processus qui mobilise près de trente étapes distinctes, il demeure fidèle à la tradition lyonnaise de la soie, depuis la filature des cocons jusqu'à la sérigraphie manuelle de chaque motif (Le Monde avec AFP, 2013). L'impression se fait couleur par couleur, à l'aide de pochoirs superposés, dans un ordre précis allant du plus foncé au plus clair. Certains modèles requièrent jusqu'à quarante-six couleurs, chacune dosée avec minutie selon une formule artisanale préservée. Le tissu est ensuite lavé au savon de Marseille pour lui conférer brillance, souplesse et tenue.

Cette technicité s'accompagne d'une dimension artistique forte. Le carré n'est pas un simple accessoire, mais une surface narrative où s'expriment des thèmes mythologiques, équestres,

botaniques ou fantastiques. Avec plus de 1 500 dessins originaux créés depuis sa création, il est devenu une signature visuelle reconnaissable et un objet de collection. Bernetel (2024) pour Harper's Bazaar souligne que le carré Hermès est aujourd'hui perçu comme « une figure de style » : porté, encadré, transformé ou transmis, il dépasse le simple usage vestimentaire pour rejoindre le champ du design et du patrimoine.

Enfin, la Maison entretient le mystère autour de cet objet emblématique : aucun chiffre de production n'est communiqué, et seul le « roulottage » — ourlet cousu main — est externalisé, à Madagascar, pour des raisons de savoir-faire (Le Monde avec AFP, 2013). Ce silence volontaire alimente le caractère exceptionnel de l'objet, qui se distingue autant par son exigence de fabrication que par la rareté organisée de l'information qui l'entoure.

#### De l'excellence de l'offre à l'excellence de l'expérience d'achat

L'excellence de l'offre chez Hermès repose sur la maîtrise complète de la chaîne de valeur et sur une exigence artisanale inégalée. Chaque produit, qu'il s'agisse d'un sac en cuir, d'un carré de soie ou d'une montre, est conçu comme une œuvre à part entière : il mobilise des savoir-faire spécialisés, des matériaux rares, et un processus de fabrication rigoureux, souvent à la main, dans des ateliers exclusivement dédiés. Cette rigueur matérielle et esthétique permet de garantir une qualité perçue qui justifie l'achat. Mais cette excellence de l'objet ne prend tout son sens qu'à travers l'expérience d'achat qui l'accompagne.

Chez Hermès, cette expérience débute dès l'entrée dans le lieu de vente. En plus de posséder des boutiques dans les quartiers les plus prestigieux, Hermès fait de chaque boutique, un lieu d'exception. Par exemple, loin de l'uniformisation observée dans de nombreuses enseignes de luxe, chaque boutique Hermès dédiée au mobilier est pensée comme une entité singulière, en lien avec sa localisation culturelle. Qualifiées de « maisons pour objets », ces boutiques expriment une esthétique à la fois intemporelle et locale, qui renouvelle la promesse de la marque tout en conservant une cohérence mondiale. Aucune vitrine n'est identique à une autre ; chaque point de vente dispose d'une liberté créative pour faire vivre l'univers Hermès selon une sensibilité propre (Customers at the Core of an Omnichannel Network, s.d.).

Le personnel de vente occupe une place centrale dans ce dispositif. Hermès accorde une grande autonomie à ses équipes boutique. Les conseillers sont non seulement formés à un haut niveau de connaissance produit, mais aussi à une gestuelle, un langage et une posture d'accueil propres à la Maison. Cette posture favorise une relation individualisée et respectueuse, où l'écoute attentive et la discréetion permettent d'établir une véritable relation dans le temps.

L'expérience d'achat elle-même est conçue comme un parcours immersif et hautement personnalisable. Les clients peuvent choisir les cuirs, les couleurs ou les finitions de certaines pièces, et se voir proposer des objets en édition limitée ou réalisés sur commande. L'emballage participe également à cette expérience d'exception : les produits sont remis dans les célèbres boîtes orange, fermées par des rubans de satin et soigneusement ajustées, transformant le moment du déballage en un véritable rituel. Le packaging devient ainsi une extension du luxe, prolongeant l'émotion de l'achat jusqu'à l'intimité du domicile (Hermès : l'art du marketing et du packaging, 2023).

Enfin, cette excellence se prolonge dans les services après-vente où Hermès déploie des outils de relation client discrets mais efficaces. La Maison privilégie un accompagnement personnalisé et une mémoire de la relation, qui permettent de tisser des liens durables avec ses clients les plus fidèles (Customers at the Core of an Omnichannel Network, s.d.).

Ainsi, tout dans l'univers Hermès, du lieu de vente au ton du discours, de l'uniforme du vendeur à la texture de l'emballage, concourt à produire une expérience hors du commun. Cette cohérence entre l'offre et sa mise en scène constitue l'un des piliers de l'avantage concurrentiel de la Maison : l'objet n'est jamais dissocié de l'émotion qu'il suscite, ni de l'univers d'excellence dans lequel il est remis.

## L'intemporalité des produits

L'intemporalité chez Hermès est inscrite au cœur de la Maison, dans son histoire séculaire, son rythme de création, sa philosophie du temps long et la qualité intrinsèque de ses objets. Depuis 1837, Hermès ne s'aligne pas sur la logique cyclique de la mode, mais revendique une permanence. Ses produits ne visent pas l'actualité, mais la transmission.

Cette intemporalité s'ancre d'abord dans le savoir-faire. Il faut deux ans pour former un artisan sellier-maroquinier au sein des ateliers Hermès, et plusieurs dizaines d'heures de travail individuel sont souvent nécessaires pour la fabrication d'un sac iconique comme le Birkin ou le Kelly (Williams, 2023). Cette lenteur assumée devient une preuve tangible de noblesse artisanale, chaque minute investie dans l'objet renforçant sa valeur symbolique.

Hermès défend une vision de la durabilité. Non seulement ses objets sont conçus pour durer, mais la Maison propose également des services de réparation, à travers ses ateliers dédiés et les HermèsMatic, ces boutiques éphémères où les carrés de soie sont teints et restaurés gratuitement (Blanc, 2017). Cette capacité à prolonger la vie d'un objet s'inscrit dans une philosophie du luxe où l'usage ne diminue pas la valeur, mais l'augmente. Cette pensée s'étend à des initiatives emblématiques comme Petit h, un laboratoire créatif fondé en 2010 par Pascale Mussard. Né de la volonté de ne plus jeter les matériaux inutilisés – cuirs rares, soies imparfaites, boutons en corne ou cristal légèrement rayé – petit h transforme les chutes en objets uniques conçus par des artisans et des artistes. Chaque création raconte une histoire de réinvention : une carafe aux bulles imparfaites devient une lampe, un éclat de vaisselle se mue en bijou. Comme le rappelle la directrice artistique, « le luxe, c'est ce qui se répare, mais aussi ce qui se recycle — ou plutôt ce qui s'upcycle » (Maliszewski, 2012).

Enfin, Hermès maintient une cohérence stylistique remarquable. Ses objets résistent à l'obsolescence, tout en se renouvelant chaque année par l'ajout de thèmes, de motifs ou de nouvelles matières. Ce renouvellement contenu, toujours fidèle à l'univers fondateur de la Maison, permet de conjuguer pérennité et désirabilité. Le carré de soie, conçu dans les années 1930, en est l'illustration parfaite : indémodable, il continue d'être réédité, transformé, revisité.

Chez Hermès, l'intemporalité est une stratégie de résistance à la volatilité, fondée sur l'idée que le luxe véritable s'inscrit dans la continuité, la mémoire et la transmission.

### La fonction statutaire et identitaire

Hermès occupe une place singulière dans l'imaginaire collectif du luxe, non seulement en tant que Maison patrimoniale, mais comme référence statutaire et marqueur identitaire de distinction sociale. Loin de la consommation ostentatoire, Hermès cultive une forme d'élitisme fondée sur la rareté et la reconnaissance mutuelle des initiés.

L'univers Hermès est traversé par un imaginaire aristocratique, où chaque objet convoque un héritage équestre, artistique et mythologique. Le cheval, emblème de la Maison, ne renvoie pas simplement aux origines sellières de l'entreprise : il symbolise une vision noble et hiératique du luxe, ancrée dans la tradition des grandes écuries, des attelages princiers et du geste maîtrisé. Les noms des sacs — Kelly, Birkin, mais aussi Saut Hermès, Cavalcadour, Brides de gala — forment un lexique qui évoque à la fois l'exception sociale et une culture codifiée, quasi hermétique.

Ce lexique s'étend à une mythologie propre, où les produits sont souvent investis de références aux divinités grecques, aux constellations ou aux récits antiques, autant de clins d'œil culturels qui requièrent un certain capital symbolique pour être déchiffrés. Ce n'est pas un hasard si les collections Hermès sont souvent articulées autour de thèmes (le voyage, les cieux, les jardins, la métamorphose), qui convoquent un imaginaire poétique et intellectuel, en rupture avec le vocabulaire commercial ordinaire.

Le nom même de la Maison renforce cette légitimité aristocratique et mythologique. Hermès, choisi par Thierry Hermès à la fondation de l'entreprise en 1837, évoque la figure du dieu grec Hermès, messager des dieux, mais aussi protecteur des voyageurs, des marchands et des artisans. Ce nom symbolise à la fois la communication divine, le raffinement des métiers manuels et l'excellence dans l'échange et la circulation des biens. Dès ses débuts, la Maison

s'est donc inscrite dans un imaginaire de transmission et de création maîtrisée, des valeurs qui perdurent et façonnent encore aujourd'hui son identité.

Dans cet univers, l'acte d'achat ne relève pas d'une simple transaction : il devient un rituel de légitimation, une forme d'accès à un cercle restreint. Posséder un objet Hermès, c'est d'abord être capable de le lire : d'en reconnaître le cuir, l'année de fabrication, la rareté du coloris, l'histoire du motif. Cette capacité à décrypter les signes distingue les amateurs éclairés des simples consommateurs fortunés. Comme le souligne Williams (2023) dans *Business of Fashion*, les vendeurs Hermès disposent d'un pouvoir de décision significatif quant à l'attribution de certaines pièces rares, renforçant ainsi une forme de hiérarchie discrète entre les clients.

Cette stratégie élitiste s'appuie aussi sur une logique de silence et d'auto-sélection : pas de logos visibles, pas de campagnes de masse pour les pièces les plus iconiques, une rareté orchestrée, un discours réservé. Hermès ne dit pas : il laisse entendre. Ce refus de la surexposition participe à une économie du signe, où l'objet fonctionne comme un code d'appartenance, perceptible uniquement par ceux qui partagent les références et les goûts associés.

Ainsi, chez Hermès, la valeur ne repose pas uniquement sur la qualité matérielle de l'objet, mais sur la reconnaissance sociale, culturelle et symbolique qu'il active. Le luxe y est statutaire, certes, mais dans un régime de légitimité discrète, où le raffinement, la connaissance des codes et l'histoire personnelle de l'objet priment sur toute forme de démonstration.

### L'inaccessibilité maîtrisée

Hermès rend l'accès à ses produits volontairement complexe. L'attente, la sélection implicite, les quantités limitées, les prix élevés et les barrières culturelles renforcent le désir. Le sac Birkin, emblème de cette stratégie, n'est pas vendu librement : il est proposé à la discréction des vendeurs, souvent en fonction de l'historique d'achats du client, et dans un nombre très

limité d'exemplaires. En 2024, le prix du Birkin avait augmenté de 29 % depuis 2016, sans que cela ne ralentisse la demande (How Hermès defied the luxury slump, 2025).

Cette rareté orchestrée a récemment fait l'objet d'un recours en justice aux États-Unis, certains plaignants alléguant que l'accès au Birkin serait conditionné à l'achat d'autres produits de la Maison, une pratique qualifiée de « *tying arrangement* » (Kennedy, 2024). En réalité, Hermès ne fixe pas de conditions formelles, mais laisse aux équipes locales une large autonomie pour décider à qui — et comment — attribuer les sacs convoités. Ce flou renforce la perception d'un « *Hermès game* », documentée sur les réseaux sociaux, où les clients partagent des conseils pour mériter une offre : multiplier les achats dans d'autres catégories, adopter les bons codes vestimentaires, ou encore se rendre dans certaines boutiques à des moments précis.

Hermès ne suit pas la demande. La production de sacs progresse de 6 à 7 % par an seulement, malgré une demande mondiale croissante (How Hermès defied the luxury slump, 2025). Le réseau de distribution reste contenu, avec moins de 300 boutiques, contre environ 530 pour Gucci. La Maison refuse les soldes, les ventes privées ou les logiques de diffusion massive. Le Birkin, le Kelly ou les carrés iconiques restent hors des circuits promotionnels, renforçant ainsi leur statut d'objets de désir rare. Ce choix d'un réseau restreint participe à préserver ce que Luca Solca appelle une « *perceived exclusivity* », aujourd'hui menacée dans de nombreuses marques ayant élargi leur clientèle au détriment de leur image statutaire (Why Louis Vuitton is struggling but Hermès is not, 2024).

Cette inaccessibilité sélective structure aussi la relation client. Hermès ne déploie pas de programme de fidélité visible, ni de stratégie d'influence massive. La relation se construit sur la durée, dans la discréction, et repose sur une mémoire des achats, une reconnaissance du goût, et une capacité à décoder les signes. Le lien à la marque devient un parcours initiatique : il ne se demande pas, il se mérite. L'acte d'achat s'inscrit dans un rituel où chaque interaction du conseil à la remise du produit prolonge la logique de rareté par une mise en scène de la retenue, du temps et de la mesure.

### La singularité affirmée

Parmi les éléments qui confèrent à Hermès une singularité structurelle dans le paysage du luxe, son refus de la financiarisation constitue un point fondamental. Là où la majorité des grandes maisons sont intégrées dans des conglomérats cotés (LVMH, Kering, Richemont), Hermès a fait le choix de préserver une gouvernance familiale indépendante, centrée sur la vision long terme plutôt que sur les logiques de rendement à court terme. Ce positionnement a été consolidé juridiquement en 2011, lorsque la famille fondatrice a créé le holding H51, une structure regroupant plus de 50 % des actions de la société, dans le but explicite de se prémunir contre toute tentative de rachat hostile, notamment de la part de LVMH qui avait accumulé 22,6 % du capital (Reuters, 2011). Cette manœuvre de protection visait à ancrer le capital dans un noyau stable, irréversible, contrôlé par des héritiers liés par un pacte de long terme, rendant tout contrôle externe impossible.

Cette stratégie traduit une conception de l'entreprise comme projet patrimonial et culturel, et non comme simple actif financier. Là où d'autres maisons adaptent leur rythme créatif et commercial aux exigences des marchés financiers, Hermès assume une croissance organique maîtrisée, sans pression externe, fidèle à une philosophie artisanale exigeante et à une temporalité longue. Le luxe y est conçu comme une vocation, et non comme un vecteur d'accumulation capitaliste. Hermès défend une identité forte et intransigeante. La Maison ne cherche pas à s'aligner sur les tendances, mais impose un univers cohérent et stable, fondé sur ses propres codes esthétiques.

#### 4.1.1.3 Explication du choix du cas Hermès

Hermès a été choisie pour cette étude de cas en raison de sa position singulière dans le paysage du luxe contemporain. Elle constitue un exemple emblématique de performance stratégique durable, souvent citée pour la solidité de son modèle, la cohérence de sa vision et la constance de ses résultats.

En 2024, la Maison a enregistré un chiffre d'affaires de 15,1 milliards d'euros, en progression de 15 % sur un an, quand ses concurrents directs ont connu des baisses notables, notamment

Kering (-12 %) et la division mode et maroquinerie de LVMH (-1 %) (How Hermès defied the luxury slump, 2025).

Hermès confirme aussi sa position de marque stratégique majeure selon les deux principaux classements de marques de 2024 avec une valorisation de 93,7 milliards de dollars selon Kantar BrandZ 2024, et de 34,7 milliards selon Interbrand 2024 (Best Global Brands 2024, s.d.), en hausse de 15 % par rapport à l'année précédente. Cette croissance s'appuie sur une gouvernance familiale stable, une intégration verticale poussée, un ancrage territorial fort, ainsi qu'une fidélité aux savoir-faire artisanaux, ce qui en fait une référence stratégique au sein du secteur.

Par ailleurs, Hermès est régulièrement considérée comme un outlier, c'est-à-dire une entreprise à part, dont la trajectoire déroge aux standards contemporains du luxe mondialisé. Elle refuse plus résolument encore que d'autres maisons les logiques de diffusion massive, les collaborations marketing standardisées, et la financiarisation agressive. Elle maintient une identité de marque profondément élitiste, fondée sur la rareté, la discrétion et la culture de l'initié, ce qui renforce sa valeur symbolique.

En ce sens, Hermès constitue aussi un archétype stratégique à part entière : elle incarne l'une des trois grandes orientations du luxe définies dans la littérature, aux côtés de la stratégie de portefeuille (ex. LVMH) et de l'intégration industrielle (ex. Swatch Group). Son modèle repose sur une croissance organique et sur la construction patiente d'un capital symbolique de marque. Ce positionnement rend Hermès particulièrement pertinent comme point de comparaison analytique.

Enfin, Hermès est un cas extrême au sens de Yin (2018), en ce qu'il incarne une intensité exceptionnelle du phénomène étudié : la distance psychologique. Loin d'être mobilisée comme un cas typique dans une logique de réplication littérale, Hermès joue ici un rôle analytique central dans une logique de réplication théorique. Elle sert de point de référence à partir duquel observer et comparer la capacité d'autres maisons à activer, maintenir ou ritualiser cette distance. Chaque forme de distance y est poussée à son plus haut degré, ce qui permet de tester la robustesse et la portée des trois propositions théoriques du mémoire.

Hermès constitue donc une référence stratégique dont l'intensité, la cohérence et la performance permettent d'étonner les autres cas de l'étude. Elle incarne à la fois une trajectoire d'exception et une matrice analytique, particulièrement riche pour comprendre le maintien d'un avantage concurrentiel fondé sur la distance psychologique.

#### **4.1.2 Analyse des formes de distance psychologique (CLT – Trope et Liberman, 2010)**

##### **4.1.2.1 Distance temporelle**

Chez Hermès, la distance temporelle repose avant tout sur l'attente liée à la difficulté d'accès au produit. L'accès à certains produits emblématiques comme les sacs Birkin ou Kelly n'est jamais immédiat. Les délais peuvent ainsi varier de quelques semaines à plusieurs années, selon le profil du client, la boutique fréquentée et le modèle souhaité (Tout ce qu'il faut savoir avant d'investir dans un sac Hermès, 2025). Avant de pouvoir y prétendre, les clients doivent construire une fidélité progressive, en effectuant des achats répétés dans différentes catégories (Zong, 2024). Cette accumulation sur le temps long instaure une attente structurée, qui transforme l'acquisition en aboutissement. Cette attente renforce la désirabilité des produits Hermès dès lors qu'elle est perçue comme un gage de qualité. Comme l'explique Pierre-Alexis Dumas, directeur artistique de la Maison : « Allons-nous privilégier la rapidité et la satisfaction immédiate ? Peut-être pas. Il y a peut-être une autre forme de relation au monde, liée à la patience, au temps nécessaire à faire les choses correctement. On ne peut pas compresser le temps sans compromettre la qualité. » (Bernetel, 2024).

La stratégie de création suit également un rythme lent, autonome vis-à-vis des cycles de la mode. Hermès refuse les logiques saisonnières ou les lancements fréquents. Le renouvellement reste mesuré, centré sur la continuité de lignes iconiques (Zong, 2024). Cette stabilité renforce l'intemporalité des objets, conçus pour durer au-delà des tendances.

Enfin, la marque encourage des usages inscrits dans le temps : les produits sont pensés comme transmissibles, réparables, patinables. L'objet Hermès n'est pas conçu pour une consommation instantanée, mais pour un futur prolongé et valorisant.

#### 4.1.2.2 Distance spatiale

La distance spatiale chez Hermès s'exprime par une mise en scène physique de l'accès à la marque.

Les boutiques sont implantées dans des quartiers hautement prestigieux, comme la rue du Faubourg Saint-Honoré à Paris, Madison Avenue à New York, New Bond Street à Londres ou encore Ginza à Tokyo. Certaines sont situées dans des bâtiments remarquables, à l'image de la boutique d'Azabudai Hills au Japon ou de celle de Princeton aux États-Unis, dont l'architecture et la scénographie sont pensées comme des espaces de contemplation (Customers at the Core of an Omnichannel Network, s.d.). Son concept de « maison d'objets », réservé à ses boutiques spécialisées dans le mobilier et les arts de vivre renforce l'unicité de chaque adresse. Hermès crée ainsi, dans chaque ville, un lieu à part, enraciné dans la culture locale et mentalement distant du commerce ordinaire. À l'intérieur, la scénographie accentue la séparation entre le visiteur et l'objet : vitrines renouvelées comme des œuvres éphémères, pièces exposées sur socles, espaces fermés accessibles uniquement avec un conseiller. Tous les produits ne sont pas visibles ni disponibles en libre-service.

Par ailleurs, Hermès a longtemps limité, voire refusé, la vente en ligne de ses articles emblématiques. Même aujourd'hui, l'offre numérique est restreinte et conçue comme une extension éditoriale de l'univers de la marque, plus que comme un canal de vente autonome (Customers at the Core of an Omnichannel Network, s.d.). Ce choix renforce la centralité des boutiques physiques et la nécessité de se déplacer vers des lieux spécifiques pour accéder pleinement à l'expérience Hermès.

Enfin, la distance spatiale est d'autant plus forte qu'Hermès ne vend ses produits que dans ses propres points de vente, refusant toute vente multimarque ou externalisée. Ce contrôle absolu permet de maintenir la cohérence de l'univers spatial proposé et d'en préserver la rareté symbolique (Williams, 2023).

#### 4.1.2.3 Distance sociale

La distance sociale chez Hermès opère à deux niveaux : entre la marque et le public, puis entre les clients eux-mêmes. Dans les deux cas, elle est soigneusement construite pour consolider une image d'exclusivité et maintenir une hiérarchie implicite au sein de l'univers Hermès.

D'un côté, Hermès instaure une séparation claire avec le grand public par le biais d'une communication maîtrisée, esthétiquement épurée et dépourvue d'incitations commerciales explicites. Les campagnes privilégient des visuels poétiques, artistiques, ou centrés sur l'artisanat, sans slogan accrocheur ni mise en avant de prix. La marque ne relaie pas ses produits sur des supports promotionnels classiques, n'utilise pas les influenceurs ou célébrités de manière systématique, et refuse les logiques de publicité directe visant à convaincre ou séduire. Ce positionnement vise à préserver l'aura institutionnelle de la marque, laquelle s'exprime dans un registre réservé à l'esthétique, à la culture et à la tradition (Williams, 2023). En boutique, le personnel de vente adopte une posture non-commerciale : l'échange est feutré, ritualisé, parfois distant. Le vendeur incarne l'autorité discrète de la marque, parlant un langage codé — en évoquant par exemple des « créations » plutôt que des « produits », ou en orientant subtilement le client vers les lignes disponibles sans sollicitation directe.

D'un autre côté, Hermès structure une hiérarchie sociale entre ses propres clients, sans jamais la formaliser via une forme de reconnaissance informelle de la marque envers ses clients fidèles. Comme l'indique Zong (2024 : 3), seules les personnes ayant réalisé des achats variés et réguliers dans plusieurs catégories (maroquinerie, prêt-à-porter, soie, maison) peuvent prétendre à ces pièces. Il n'existe aucun seuil public, aucun programme de fidélité structuré : l'éligibilité repose sur une accumulation implicite d'engagement et sur l'évaluation discrétionnaire des conseillers. Ce système d'accès différencié s'accompagne d'un traitement personnalisé réservé à une minorité : vendeurs attitrés, accès anticipé à certaines collections, commandes spéciales, invitations à des événements privés ou à des visites d'ateliers. À l'inverse, un client néophyte, même fortuné, se voit proposer une expérience standardisée, limitée aux articles disponibles, sans perspective explicite d'évolution. Le contraste est souvent renforcé par des interactions volontairement opaques : formules vagues du type « ce modèle

est réservé », ou refus polis sans justification. Cette asymétrie dans le traitement, bien qu'invisible en apparence, institue une barrière sociale interne au sein même de la clientèle.

Hermès ne cherche pas à lisser cette différenciation, mais à la ritualiser. L'ascension vers le statut d'initié devient une quête de reconnaissance silencieuse, qui renforce l'attachement des clients tout en entretenant la distance avec ceux qui restent en périphérie. Cette architecture relationnelle permet à Hermès de maintenir une exclusivité fondée non sur le revenu, mais sur l'adhésion progressive et continue à son univers.

#### 4.1.2.4 Distance hypothétique

La distance hypothétique chez Hermès se manifeste par une incertitude volontairement entretenue autour de l'accès à certains produits. Elle repose sur un contrôle strict de l'information, qui transforme l'acte d'achat en événement aléatoire.

Certains produits emblématiques ne sont ni visibles en boutique ni listés sur le site. Ils ne peuvent être commandés en ligne, et leur disponibilité n'est jamais communiquée de manière prévisible. Leur attribution ne suit aucune procédure formalisée, et aucun canal physique ou numérique ne permet de les garantir, ce qui contribue à augmenter la distance hypothétique. Comme l'explique Zong (2024 : 3), Hermès organise une répartition volontairement discrétionnaire de ses stocks, selon un « *inventory allocation mechanism* » conçu pour maintenir la rareté et stimuler le désir, même chez les clients déjà engagés. Dans la pratique, il n'existe aucune liste d'attente officielle, mais plutôt un système opaque, propre à chaque boutique, dans lequel les demandes sont notées sans garantie de délai. Les vendeurs n'ont pas de visibilité sur les stocks à venir, ce qui rend impossible toute promesse ferme de disponibilité (Tout ce qu'il faut savoir avant d'investir dans un sac Hermès, 2025).

Ce flou dépasse l'offre produit pour toucher la gestion même du statut client. Hermès ne communique pas les seuils à atteindre pour bénéficier d'un traitement privilégié : ni montant minimal d'achat, ni fréquence, ni catégories spécifiques ne sont officiellement exigés. Les clients ne savent pas avec certitude ce qui déclenche un accès à une pièce rare, une invitation, ou un service sur mesure. Cette absence de règles explicites crée une incertitude stratégique.

Peu de marques cultivent autant ce régime de l'hypothèse. Le client Hermès ne consomme pas : il attend, il propose, il espère. L'offre varie selon les boutiques, les conseillers, le moment, et cette variabilité n'est jamais expliquée. Ainsi, Hermès incarne pleinement la logique de la distance hypothétique telle que définie par la CLT : en rendant l'accès improbable, mais pas impossible, la marque élève l'objet au rang de fantasme. L'indétermination entretient la projection mentale. Ce n'est pas le produit que l'on achète, c'est la possibilité, jamais certaine, d'y accéder.

#### 4.1.3 Mise en correspondance avec les propositions théoriques : *pattern matching*

##### 4.1.3.1 Proposition 1 : La distance psychologique comme ressource VRIO (Barney, 1995)

La première proposition de ce mémoire avance que la distance psychologique peut constituer une ressource stratégique répondant aux critères VRIO, au sens de Barney (1995) : une ressource créant de la valeur pour le client, rare, difficilement imitable et mobilisée de façon organisée. Dans le cas d'Hermès, cette hypothèse se vérifie de manière particulièrement nette.

###### Valeur

La distance psychologique chez Hermès crée une valeur singulière pour le client, car chaque forme de distance répond à une attente profonde de différenciation statutaire, d'émotion durable et de légitimation sociale.

La distance temporelle donne au client l'impression que l'objet convoité ne se mérite qu'après un parcours, une fidélisation, une attente : cela transforme l'achat en accomplissement, en reconnaissance implicite par la marque. Le temps devient ici un filtre statutaire : plus on attend, plus l'objet prend de la valeur, car il atteste d'un engagement et d'une persévérance. La distance spatiale enrichit l'expérience du client en l'immergeant dans des lieux conçus comme des écrins, distincts de toute logique marchande banale. La boutique devient un espace rituel où l'objet est magnifié, et où le client est invité à se sentir unique. Cette spatialisation du luxe valorise son déplacement, son accès restreint, et renforce le caractère

cérémoniel de l'achat. La distance sociale, en introduisant des niveaux d'accès différenciés au sein même de la clientèle, flatte le besoin de distinction des clients les plus engagés. L'absence de programme de fidélité explicite rend toute reconnaissance d'autant plus valorisante qu'elle reste implicite. Le client accède à une forme d'élite silencieuse, où la valeur de l'objet réside aussi dans ce qu'il dit de celui qui le possède, non seulement sa richesse, mais son goût, sa discrétion, son appartenance. Enfin, la distance hypothétique donne à l'acte d'achat une intensité émotionnelle rare. L'incertitude de l'accès, l'absence de garantie, la variabilité de l'offre font de chaque acquisition une surprise, une chance. Le client ne se contente pas d'acheter : il espère, il imagine, il anticipe. Cette incertitude stratégique stimule la projection mentale, et transforme le produit en fantasme réalisé, ce qui accentue fortement la valeur perçue.

Ainsi, la distance psychologique confère au client une expérience de consommation qui dépasse la simple possession matérielle. Elle lui offre un accès à un univers symbolique, à une reconnaissance implicite, et à une émotion rare, autant de bénéfices pour lesquels il est prêt à attendre, à revenir, à s'investir. C'est en cela que la distance constitue une ressource véritablement créatrice de valeur, au sens stratégique du terme.

### Rareté

Chez Hermès, la distance psychologique constitue en elle-même une ressource rare, difficile d'accès et peu mobilisée de manière comparable dans l'industrie du luxe. Cette rareté provient des conditions concrètes qui rendent possible son activation, et de la trajectoire stratégique singulière qui en assure la pérennité.

La distance repose d'abord sur des savoir-faire spécialisés, patiemment transmis, intégrés dans des ateliers internes, et protégés par des standards de formation et de production extrêmement exigeants. La distance est également activée par des ressources matérielles rares, dont la sélection et l'usage sont strictement encadrés : cuirs patinables, soies sérigraphiées manuellement, pigments élaborés selon des procédés confidentiels. Ces matières ne sont pas seulement nobles : elles rendent le produit difficilement accessible, car

elles limitent les volumes, ralentissent les cycles, et autorisent une rareté tangible qui fonde la mise à distance.

Enfin, cette capacité à instaurer la distance s'explique par le choix stratégique d'une croissance organique. Hermès refuse les acquisitions, les extensions accélérées, les logiques de standardisation globale. Cette orientation, devenue elle-même marginale dans un secteur dominé par la consolidation capitalistique, permet un contrôle intégral des métiers, des discours, des points de vente et des rythmes de développement. C'est cette maîtrise favorisée possible par l'autonomie structurelle, qui autorise une mise à distance profonde et constante que l'on ne retrouve pas dans la concurrence.

### Inimitabilité

La mise à distance instaurée par Hermès est difficile à imiter car elle s'enracine dans un système historique et symbolique que nul autre acteur ne peut reproduire sans en perturber l'équilibre. Elle repose sur une combinaison profonde de ressources immatérielles — culturelles, symboliques, relationnelles — dont l'activation suppose une cohérence d'ensemble.

Chaque forme de distance s'appuie sur des logiques distinctes, mais coordonnées. La distance hypothétique, par exemple, mobilise un flou savamment entretenu autour de la disponibilité des produits et des règles internes. La distance sociale repose sur une stratification silencieuse de la clientèle, rendue crédible par des gestes subtils de reconnaissance et de personnalisation. La distance temporelle transforme le temps d'attente en épreuve de légitimation. La distance spatiale confère au lieu de vente un statut muséal. Or, la coordination de ces dimensions suppose une mémoire symbolique longue. Hermès active une esthétique de la discréction et du silence, portée depuis plusieurs générations et entretenue par des choix stylistiques constants (formes simples, logos discrets, absence de campagnes de masse). Le recours au thème annuel, aux noms polysémiques ou au symbolisme graphique ne fonctionne que parce qu'il s'inscrit dans une continuité patrimoniale lisible.

Le récit de la Maison doit être reconnu comme légitime par les publics internes et externes. C'est ici que réside l'inimitabilité structurelle d'Hermès : sa capacité à incarner un univers de sens, non par effet d'annonce, mais par une cohérence cumulative et intégrée entre les objets, les gestes, les mots et les lieux. Cette cohérence cumulative, enracinée dans des routines et interactions tacites, est un véritable patrimoine qui rend tout mimétisme inefficace, même par des concurrents disposant de ressources comparables.

### Organisation

Hermès dispose d'une organisation spécifiquement orientée vers l'activation stratégique de la distance psychologique. Elle ne se contente pas de posséder des ressources rares : elle est structurée pour les protéger, les mobiliser, et les faire converger vers une promesse cohérente de distinction.

Cette organisation repose d'abord sur un modèle intégré et indépendant, qui permet à Hermès de préserver une cohérence stratégique dans la durée. Contrairement aux groupes cotés comme LVMH, dont les Maisons jouissent certes d'une autonomie créative, mais restent soumises à des objectifs financiers, Hermès bénéficie d'une structure actionnariale familiale et stable, qui limite les injonctions court-termistes. Cette indépendance financière lui donne une latitude stratégique rare pour privilégier la fidélité à son identité plutôt que la maximisation immédiate du chiffre d'affaires. Elle autorise une gestion du temps long, essentielle pour maintenir une distance narrative exigeante, faite de retenue, de régularité esthétique et de refus de la sur-sollicitation commerciale.

Ensuite, la structure de distribution est pensée comme un outil de contrôle symbolique. Le réseau de boutiques en propre est organisé de telle sorte qu'il permet à Hermès de maîtriser chaque aspect de l'expérience client, du design intérieur à la scénographie, en passant par la formation comportementale des conseillers. Ces derniers incarnent la marque, adoptant une posture relationnelle non-directive, marquée par la discréetion et la retenue : éléments décisifs dans la construction de la distance sociale et hypothétique.

Enfin, Hermès déploie un système organisationnel fondé sur la spécialisation territoriale et la formation longue. Les sites de production sont situés en France, dans des régions historiquement associées aux métiers d'art, et l'intégration verticale permet un contrôle complet sur la qualité, les volumes et les délais. Cette maîtrise opérationnelle autorise un ralentissement stratégique du temps, un contrôle strict de la rareté, et un maintien des exigences symboliques à chaque point de contact.

Ainsi, l'organisation agit comme une architecture invisible, garantissant l'activation cohérente de la distance psychologique dans toutes ses dimensions.

#### Construction de la chaîne explicative : une compétence VRIO

Hermès transforme la distance psychologique en levier stratégique en répondant aux quatre critères VRIO définis par Barney (1995).

La distance crée d'abord une valeur distinctive pour le client. Attente, accès restreint, reconnaissance implicite et singularité de l'expérience renforcent le sentiment d'exception. Le client ne consomme pas un produit, il franchit un seuil symbolique, souvent précédé d'un parcours de légitimation. Chaque dimension de la distance génère une émotion durable qui consolide l'attachement à la marque. Hermès s'appuie sur des savoir-faire exclusifs, des matériaux nobles pour faire de la distance psychologique une ressource rare, difficile d'accès. Elle est aussi inimitable. La cohérence entre les gestes, les codes, les mots et les lieux est maintenue par des routines tacites et par une mémoire symbolique collective qui ne peut être copiée. Aucun acteur ne peut reconstituer ce capital relationnel, esthétique et culturel sans l'avoir patiemment construit. Enfin, l'ensemble du système est organisé pour activer la distance psychologique. La structure familiale permet des décisions à long terme. Le modèle intégré garantit le contrôle de la production, de la distribution et de l'expérience. Les équipes en boutique sont formées pour incarner la marque dans leurs gestes, leur langage et leur posture.

Hermès transforme la distance psychologique en un actif stratégique pleinement VRIO qu'elle institutionnalise. Sa posture fondée sur l'économie du signe, la discréton, la lenteur, et la légitimation silencieuse structure non seulement sa relation au client, mais lui permet aussi d'avoir une place de premier plan dans l'environnement concurrentiel.

#### 4.1.3.2 Proposition 2 : La distance psychologique comme combinaison de ressources (Miller et Shamsie, 1996)

Selon Miller et Shamsie (1996), la performance stratégique durable dépend de la capacité d'une organisation à mobiliser une combinaison adéquate de ressources fondées sur la propriété et sur la connaissance en fonction du niveau d'incertitude de son environnement. Appliquée à Hermès, cette grille d'analyse permet d'éclairer la manière dont la distance psychologique, en tant que construction stratégique, s'ancre à la fois dans des actifs tangibles verrouillés et dans des compétences immatérielles adaptatives.

##### Mobilisation de property-based ressources

Les *property-based resources* permettent d'assurer la stabilité symbolique de la distance. Elles encadrent les conditions matérielles, juridiques et spatiales à partir desquelles la mise à distance devient crédible et tangible. Par exemple, la distance spatiale s'appuie sur des emplacements de prestige détenus en propre, sur une scénographie unique à chaque boutique, et sur une intégration verticale qui verrouille le canal de distribution : Hermès ne vend pas en outlet, et contrôle intégralement l'accès à son univers physique. La distance hypothétique repose elle aussi sur des dispositifs propriétaires — maîtrise des volumes, absence de précommande, non-transparence des stocks — qui autorisent une variabilité stratégique de l'offre, préservée juridiquement et contractuellement. Ces ressources sont défendables dans le temps car protégées : elles assurent l'infrastructure de la rareté et de l'opacité qui caractérisent la mise à distance chez Hermès.

## Mobilisation de knowledge-based ressources

La seule possession de ressources tangibles ne suffit pas à produire une mise à distance du client. C'est dans la mobilisation simultanée de *knowledge-based resources* (savoirs tacites, routines relationnelles, compétences collectives) que la distance psychologique devient un levier de différenciation. La distance sociale, par exemple, ne résulte pas uniquement d'une différenciation objective des offres : elle est activée par des pratiques discrétionnaires, des interactions codifiées, une posture de vente ritualisée, et une reconnaissance implicite du client fondée sur une mémoire informelle de la relation. Ces savoirs ne sont ni standardisables ni externalisables. Ils sont intégrés dans les équipes boutique, transmis par compagnonnage, et incarnés dans une culture de marque profondément intériorisée. De même, la distance temporelle repose sur la lenteur stratégique des processus créatifs, la stabilité esthétique, et l'acceptation du temps long — autant de compétences organisationnelles qui relèvent d'une coordination souple, d'un respect du rythme et d'un refus du court-termisme, permis par une gouvernance familiale indépendante.

### Construction de la chaîne explicative : un avantage concurrentiel comme mix de ressources

Hermès parvient à construire une forme de distance psychologique multidimensionnelle en combinant les deux types de ressources stratégiques identifiées par Miller et Shamsie (1996) qui assurent la stabilité et la protection de l'univers de la marque, et qui en permettent l'adaptation et la scénarisation différenciée.

Cette combinaison assure à Hermès un avantage concurrentiel soutenable. Dans des environnements stables, les ressources verrouillées assurent une constance esthétique et narrative ; dans des contextes plus incertains, les ressources fondées sur le savoir permettent un certain degré d'adaptation.

C'est ce que révèle l'annonce de l'entrée d'Hermès en haute couture à l'horizon 2026–2027 (Garnier, 2025b). Cette diversification, qui s'inscrit dans un contexte post-Covid marqué par un

ralentissement global de la croissance du secteur du luxe illustre la capacité stratégique de la Maison à renforcer encore la distance psychologique au moment même où d'autres marques cherchent à la réduire pour maintenir leurs volumes. En élargissant son offre à une gamme ultra-exclusive, Hermès densifie son capital symbolique et reconfigure la distance psychologique. La haute couture devient un levier de redéploiement de la distance, vers un espace encore plus élitiste, encore plus codifié, où seuls les clients les plus initiés pourront prétendre à l'expérience.

Ainsi, Hermès ne mobilise pas une ressource unique, mais un système combiné, où les éléments les plus tangibles (lieux, objets, droits) s'articulent à des compétences tacites (gestes, récits, culture) pour produire une distance statutaire, cognitive et émotionnelle. L'avantage concurrentiel ne tient pas à la nature isolée de chaque ressource, mais à leur articulation stratégique, dans un agencement organisé, sélectif et résilient.

#### 4.1.3.3 Proposition 3 : La distance psychologique comme capacité dynamique (Teece *et al.*, 1997)

Dans un environnement marqué par la fin de l'euphorie post-pandémique, la fragilisation de la demande chinoise et les pressions inflationnistes en Europe et en Amérique du Nord, Hermès se distingue par sa capacité à maintenir un positionnement élitiste sans rupture, grâce à une orchestration stratégique de la distance psychologique. La Maison a maintenu une posture sélective, ciblant une clientèle plus résiliente aux chocs macroéconomiques (Why Louis Vuitton is struggling but Hermès is not, 2024). Loin de répondre mécaniquement aux stimuli du marché, la Maison incarne ce que Teece (1997 ; 2007) conceptualise comme une capacité dynamique, articulée autour de trois dimensions : *sensing, seizing, transforming*.

##### Sensing

Dès 2022, Hermès perçoit que le boom du luxe post-covid alimenté par le « *revenge shopping* » et la spéculation sur ses produits iconiques génère une demande supérieure à ses capacités artisanales. Alors que ses boutiques sont prises d'assaut, que les listes d'attente s'allongent, et

que certains modèles deviennent introuvables, la Maison « victime de son succès » (Muret, 2022) identifie dans cette situation un point de bascule critique pour son modèle.

Plutôt que d'interpréter cette surdemande comme une incitation à augmenter immédiatement la production ou à ouvrir de nouveaux points de vente — comme l'ont fait plusieurs concurrents : Gucci dispose d'environ 530 boutiques dans le monde, contre moins de 300 pour Hermès (How Hermès defied the luxury slump, 2025) —, la Maison la perçoit comme un signal d'alerte. Car dans l'univers du luxe, l'exclusivité repose autant sur la qualité intrinsèque des produits que sur leur rareté perçue. En rendre l'accès plus facile reviendrait à effacer la distance qui fonde leur statut symbolique.

Hermès comprend ainsi que l'expansion incontrôlée menacerait ce qui fait sa singularité : un luxe de l'attente, du secret, du rituel. En adoptant une posture de retenue face au succès, la Maison démontre une capacité rare à percevoir les effets pervers d'une croissance trop rapide : dilution du prestige, banalisation des icônes, frustration des clients historiques. Là où d'autres accélèrent pour maximiser le retour à court terme, Hermès écoute la tension pour mieux la contenir. Ce réflexe de prudence est le premier jalon d'un avantage concurrentiel soutenable : la rareté choisie comme vecteur actif de mise à distance.

### Seizing

Face à ces tensions, Hermès active des réponses ciblées qui visent non pas à élargir la base client, mais à intensifier la profondeur relationnelle avec sa clientèle existante.

Cela passe par une politique tarifaire graduelle et maîtrisée : entre 2016 et 2023, le prix du Birkin a augmenté d'environ 29 %, atteignant 12 100 \$, contre une hausse de +100 % pour le sac 2.55 de Chanel (How Hermès defied the luxury slump, 2025). Cette modération tarifaire, loin d'un positionnement spéculatif, permet de maintenir la cohérence entre rareté perçue et valeur réelle.

La Maison développe également de nouveaux points d'entrée dans son univers. Le lancement de la collection Apple Watch Hermès en 2015 illustre cette logique d'activation maîtrisée. Hermès ne cède ni à l'ostentation ni à la technologie brute, mais inscrit son identité dans un design discret, sans logo Apple apparent, visant un public élitiste et discret (Huen, 2015). Le même esprit guide l'extension vers les cosmétiques. En commercialisant rouges à lèvres, vernis et parfums, la Maison n'entend pas démocratiser son univers, mais créer des seuils d'initiation différée, destinés à la même clientèle haut de gamme. « *You buy a lipstick today but in ten years you might buy a Birkin bag* », résume une analyste chez Barclays (How Hermès defied the luxury slump, 2025).

### Transforming

Hermès transforme en profondeur son portefeuille produit tout en maintenant un niveau constant de distance symbolique. Depuis sa fondation en 1837 comme fabricant de harnais, la Maison a progressivement intégré la maroquinerie, le prêt-à-porter, la soie, la joaillerie, puis les cosmétiques, la haute horlogerie et, plus récemment, les objets technologiques.

Hermès a dévoilé en mai 2025 son tout premier casque audio, conçu au sein de l'atelier Hermès Ateliers Horizons. Entièrement imaginé et fabriqué par une équipe d'une cinquantaine d'artisans spécialisés dans les créations les plus ambitieuses, ce casque haut de gamme témoigne d'une volonté d'appliquer les codes de l'excellence artisanale à un objet d'usage technologique. Réalisé en cuir de vachette cousu main, avec des finitions métalliques inspirées du sac Kelly, et vendu 15 000 \$ dans une sélection de boutiques Hermès, il n'a pas vocation à séduire un nouveau public, mais à prolonger l'univers Hermès dans un format inédit, à destination de la même clientèle ultra-premium (Barker, 2025).

De la même manière, l'annonce de son entrée dans la haute couture à l'horizon 2026–2027 confirme cette transformation ascendante. Il ne s'agit pas d'une diversification opportuniste, mais d'un renforcement du capital esthétique et statutaire de la Maison. Hermès ne cherche pas à s'adresser à un public plus large, mais à offrir à sa clientèle actuelle de nouveaux objets, dans de nouveaux formats, avec le même niveau de distance psychologique.

Enfin, cette transformation s'appuie sur une infrastructure maîtrisée. Hermès n'a pas augmenté sa capacité de production en rompant avec son modèle, mais a investi dans de nouveaux ateliers : un à Louviers, un à l'Isle-d'Espagnac et un autre à Loupes (Gironde), afin de maintenir une croissance maîtrisée de la production de maroquinerie à hauteur de +6 à 7 % par an (How Hermès defied the luxury slump, 2025). Ce faible rythme est volontaire : il permet de répondre à la demande sans générer de surproduction, tout en maintenant une offre rare — pilier central de la mise à distance.

Aujourd'hui, plus de 55 % de la production est internalisée ou assurée via des partenariats exclusifs, contre 35–40 % chez ses concurrents. Ce modèle intégré garantit une cohérence esthétique, un contrôle de la qualité, une stabilité de l'offre et une autonomie stratégique. Il constitue un socle robuste pour préserver la tension symbolique entre désir et accès, propre au luxe, tout en permettant une transformation silencieuse, mais continue des formats — dans le respect du cadre identitaire de la Maison.

#### Construction de la chaîne explicative : la distance psychologique comme capacité dynamique

Hermès ne se contente pas de préserver son positionnement élitiste : elle en fait un levier d'orchestration active, où chaque geste stratégique vise à moduler, enrichir et pérenniser la mise à distance psychologique. Cette posture ne relève pas d'une simple adaptation, mais d'une logique réflexive, structurée et long-termiste.

Même en contexte d'inflation ou de menaces protectionnistes — comme l'instauration de droits de douane américains —, Hermès refuse les ajustements défensifs : « Nos clients américains comprendront », affirme avec sérénité Axel Dumas, directeur général du groupe (How Hermès defied the luxury slump, 2025). Ce calme stratégique dans la tempête illustre la dimension transforming des capacités dynamiques : ne pas rompre, mais redéployer l'existant à partir de ressources singulières (Teece, 2007 : 1321).

Plus globalement, Hermès mobilise la distance psychologique comme une capacité dynamique intégrée, articulant les trois dimensions définies par Teece (1997) : une capacité de *sensing*, en identifiant à la fois les signaux d'une démocratisation rampante du luxe et les effets pervers d'un succès excessif (rareté menacée, dilution du prestige, banalisation des icônes) ; une capacité de *seizing*, en activant des réponses stratégiques mesurées tout en refusant les leviers opportunistes de volume ou de visibilité ; une capacité de *transforming*, enfin, visible dans la reconfiguration progressive mais cohérente de son portefeuille produit, dans ses investissements industriels maîtrisés, et dans sa fidélité à un modèle intégré fondé sur le contrôle, la lenteur et la codification esthétique.

Cette plasticité stratégique sans compromis permet à Hermès de faire de la distance psychologique non pas une posture rigide, mais un mécanisme dynamique d'ajustement, de sélection et de distinction, garant d'un avantage concurrentiel soutenable dans un marché incertain.

#### 4.1.4 Conclusion de l'étude de cas Hermès

Hermès confirme les trois propositions de cette recherche. La distance psychologique y fonctionne comme une ressource VRIO répondant aux critères de valeur, rareté, inimitabilité et d'organisation. Elle s'appuie sur une combinaison stratégique de ressources, fondées sur la propriété, comme celle d'une chaîne de distribution forte et fondées sur le savoir, comme les routines relationnelles ou la culture de la discréction, en parfaite adéquation avec le cadre de Miller et Shamsie (1996). Elle se déploie aussi comme une capacité dynamique, Hermès sachant capter les tensions du marché, ajuster ses mécanismes de rareté et transformer sa mise à distance sans rompre avec son identité (Teece, 1997).

La force d'Hermès repose sur sa capacité à faire de la distance psychologique un rituel structurant, inscrit dans la durée. Chaque forme de distance est forte, codifiée, institutionnalisée, jusqu'à devenir une composante essentielle de la relation client. Hermès ne module pas la distance : elle l'érige en principe fondateur, en système de reconnaissance implicite, en vecteur d'appartenance symbolique. Cette mise à distance systémique constitue

bien plus qu'un outil de différenciation : elle forme le socle même de l'avantage concurrentiel de la Maison, soutenu par une organisation intégrée, et une gouvernance familiale stable.

## 4.2 Louis Vuitton : créer la distance à travers une proximité maîtrisée

### 4.2.1 Contexte stratégique et pertinence analytique du cas Louis Vuitton

#### 4.2.1.1 Présentation et orientation stratégique de la Maison Louis Vuitton

Fondée en 1854 à Paris, Louis Vuitton est alors une maison spécialisée dans la fabrication de malles et d'articles de voyage, à l'initiative d'un artisan qui s'impose rapidement dans l'univers du luxe par son sens de l'innovation. Transmise au sein de la famille pendant plus d'un siècle, l'entreprise entre dans une nouvelle ère sous l'impulsion d'Henri Racamier, gendre d'un descendant de Louis Vuitton, qui engage la marque dans une stratégie de croissance ambitieuse fondée sur l'intégration verticale et l'internationalisation (Gleyse et Léger, 2020).

Elle est introduite en bourse en 1984, avant de fusionner en 1987 avec les champagnes Moët et les cognacs Hennessy, donnant naissance au groupe LVMH, devenu aujourd'hui le leader mondial du luxe (En 1984, Louis Vuitton entre en Bourse, 2007 ; Tagliabue, 2003). La maison opère à présent dans 60 pays à travers un réseau d'environ 460 boutiques exclusives dans le monde, et emploie 33 000 collaborateurs (Muret, 2023).

L'intégration au sein de LVMH marque un tournant stratégique décisif. À la lumière de mon analyse de l'industrie du luxe et de son environnement concurrentiel, Louis Vuitton incarne la stratégie de portefeuille intégrée, où les synergies entre les différentes activités du groupe renforcent la création de valeur. Ce modèle repose sur une coordination étroite entre les maisons, tout en préservant pour chacune une large autonomie créative. Louis Vuitton, en tant que Maison-phare, bénéficie d'investissements massifs, d'un réseau de distribution entièrement maîtrisé et d'une gouvernance resserrée, ce qui en fait l'un des exemples les plus aboutis d'une stratégie intégrée dans le luxe dans un environnement marqué par la concentration des acteurs et la globalisation de la demande.

À partir de 1997, l'arrivée de Marc Jacobs marque l'entrée de la maison dans l'univers de la mode, avec un accent renforcé sur la création. Par la suite, le développement de nouvelles lignes (horlogerie, joaillerie, souliers, accessoires) illustre une volonté de diversification maîtrisée, s'inscrivant dans une logique de montée en gamme et de densification du portefeuille interne de produits. Ce virage stratégique s'est accentué depuis 2014 avec la nomination d'un comité de direction et d'un nouveau directeur artistique pour affirmer un positionnement « ultra-luxe ».

#### 4.2.1.2 Validation du cas Louis Vuitton au regard des six facteurs clés de succès du luxe

Louis Vuitton peut également être pleinement considérée comme une Maison de luxe, dans la mesure où elle satisfait aux six facteurs clés de succès qui structurent ce secteur. Elle incarne à la fois la tradition artisanale et la capacité de renouvellement créatif qui contribue à forger un univers de marque distinctif.

##### La rupture avec l'ordinaire

Louis Vuitton incarne pleinement la rupture avec l'ordinaire, en érigeant ses produits en objets d'exception à la fois symboliques, techniques et narratifs. Dès l'origine, cette singularité s'exprime dans un objet fondateur : la malle. Créeé en 1854, celle-ci rompt avec les modèles traditionnels de bagages en introduisant un format plat, rigide et empilable, plus fonctionnel pour les soutes des trains ou paquebots, une innovation décisive dans un monde en pleine révolution des mobilités (Gleyse et Léger, 2020). La malle s'accompagne d'une finition soignée (toile enduite imperméable, coins en laiton, serrure brevetée), qui l'élève au rang d'objet pionnier. En cela, Louis Vuitton ne propose pas juste un bagage, mais une nouvelle manière de voyager, articulant utilité et exception.

Aujourd'hui encore, la Maison entretient cette dimension extraordinaire de la malle, qui dépasse largement sa fonction de transport. C'est un objet à usage spécifique et ritualisé : malle cabine, malle secrétaire, malle lit, malle courrier, malle pharmacie... chaque modèle est pensé pour une situation hors norme, souvent sur commande. Ces objets racontent une

histoire de l’itinérance élégante, du confort en déplacement, de l’art de vivre mobile. Le voyage lui-même — par essence temporaire, détaché de la routine — devient un symbole de rupture avec l’ordinaire, et la malle son écrin (Gleyse et Léger, 2020).

Mais Louis Vuitton inscrit aussi la malle dans de nouveaux contextes d’exception. En 2024, la Maison a ainsi conçu des malles sur mesure pour les Jeux Olympiques de Paris, destinées à contenir les médailles des vainqueurs. L’objet devient alors un contenant hautement symbolique, porteur de mémoire, conçu non plus pour voyager, mais pour magnifier l’instant (LVMH est partenaire premium des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, s.d.). Ces réinventions font d’elle un artefact unique, capable de s’extraire de son usage initial pour devenir pièce d’art, mobilier décoratif ou élément de scénographie dans les vitrines du monde entier.

En cela, la malle Louis Vuitton illustre parfaitement la logique de rupture propre au luxe en mettant en scène un mode de vie idéalisé. Elle opère un décalage volontaire avec les usages standards, en les réinterprétant dans une perspective narrative, esthétique et culturelle.

#### De l’excellence de l’offre à l’excellence de l’expérience d’achat

Le deuxième facteur clé de succès dans l’industrie du luxe est l’exigence d’excellence, qui s’exprime à la fois dans la fabrication des produits, la sélection des matériaux, la créativité des collections et la qualité de l’expérience d’achat.

Sur le plan productif, Louis Vuitton revendique un modèle artisanal structuré, avec 18 ateliers de maroquinerie en France, répartis notamment à Asnières, Vendôme, Beaulieu-sur-Layon, ainsi que dans la Drôme et l’Ardèche. Le site historique d’Asnières, fondé en 1859, incarne ce lien entre tradition, transmission et innovation : il accueille à la fois un atelier, un espace patrimonial et un centre de formation. En 2022, environ 4 800 personnes y travaillaient (Precious leather ateliers in Vendôme, France, s.d.). Chaque artisan suit une formation d’un an avant d’être habilité à signer une pièce, garantissant la maîtrise des gestes, la connaissance approfondie des matériaux — cuir pleine fleur, toile enduite, métal doré — et le respect des

standards de finition propres à la Maison (Gleyse et Léger, 2020). Selon Som (2005), cité dans l'article de Kasztalska (2018), la production d'une malle requiert environ 60 heures de travail, tandis qu'un sac mobilise au minimum 15 heures, témoignant de la lenteur volontaire et de la rigueur d'exécution propres à l'artisanat de luxe. Ce temps long, assumé, témoigne de la qualité de la production.

Cette quête d'excellence s'étend également à la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Louis Vuitton sélectionne ses cuirs dans les meilleures tanneries d'Europe, en privilégiant des peaux pleine fleur rigoureusement triées. Elle s'appuie sur un réseau de fournisseurs spécialisés, souvent engagés dans des relations durables, afin d'assurer un approvisionnement stable, traçable et conforme à ses exigences environnementales.

L'excellence s'exprime également dans l'expérience d'achat. Louis Vuitton conçoit ses boutiques comme des espaces immersifs, associant architecture, atmosphère sensorielle, culture visuelle et mise en scène. En janvier 2023, la façade de la boutique des Champs-Élysées a été recouverte de pois monumentaux et surmontée d'une sculpture animée de Yayoi Kusama, dans le cadre de leur seconde collaboration (My de Sortir à Paris, 2023). Un an plus tard, en mars 2024, la même adresse a été enveloppée d'une malle géante de 9 mètres de haut sur 20 mètres de long, installée pour célébrer le bicentenaire de la naissance de Louis Vuitton (My de Sortir à Paris, 2024). En juillet 2023, Louis Vuitton a également ouvert un pop-up store immersif à Tokyo, en partenariat avec Takashi Murakami. Œuvres originales, écrans animés, installations lumineuses et éléments sculpturaux créaient un environnement total, en parfaite adéquation avec l'univers graphique de l'artiste (Silbert, 2025).

Enfin, l'excellence relationnelle est au cœur du parcours client. Une étude qualitative (de Boissieu et Urien, 2020) menée en 2017 dans la boutique Louis Vuitton place Vendôme, à Paris, montre que chaque visite est pensée comme un parcours scénarisé, où le client est systématiquement accompagné par un client advisor chargé de transmettre « l'esprit du voyage » propre à la Maison. Ce dernier ne se contente pas de présenter les produits, mais raconte les savoir-faire, les collaborations, les choix artistiques et architecturaux. Le client est invité à toucher les matières, manipuler les objets, voire personnaliser une malle à l'aide de dispositifs semi-mécaniques. L'expérience est conçue pour être sensorielle, cognitive et

narrative, et dure en moyenne entre 30 minutes et une heure, afin que le client reparte avec « l'impression de se sentir important aux yeux de la marque et transformé comme après un long voyage » (de Boissieu et Urien, 2020).

### L'intemporalité des produits

Louis Vuitton incarne pleinement la logique d'intemporalité, en s'appuyant sur une double stratégie de continuité et de recontextualisation.

D'un côté, la Maison conserve des lignes emblématiques inchangées, devenues des piliers de son identité. Des modèles comme le Speedy, le Keepall ou encore la malle cabine conservent leur silhouette, leur composition et leurs codes historiques, parfois inchangés depuis plusieurs décennies. Leurs caractéristiques — toile Monogram, fermetures métalliques, poignées en cuir naturel — sont immédiatement reconnaissables, ce qui renforce leur statut de classiques transgénérationnels. Leur valeur perçue repose en partie sur leur stabilité formelle, leur capacité à résister à l'érosion du goût et à incarner un idéal d'élégance qui dépasse l'époque.

Mais Louis Vuitton adopte aussi une approche de réinterprétation créative maîtrisée, en multipliant les variations ponctuelles (coloris, formats, éditions limitées) tout en conservant le cœur du design. À titre d'exemple, les collections capsule en collaboration avec des artistes contemporains comme Takashi Murakami injectent une modernité visuelle radicale dans des objets patrimoniaux. Le Monogram se voit décliné en pois, fleurs psychédéliques ou motifs néo-pop, sans que la structure même du produit ne soit altérée. Cette capacité à jouer sur la surface sans altérer l'essence permet à la marque de préserver l'intemporalité tout en dialoguant avec les langages visuels contemporains.

Cette logique de permanence est renforcée par l'existence d'un service après-vente dédié à la restauration. Louis Vuitton propose, dans ses ateliers, la réparation de sacs parfois transmis entre générations, avec le souci de prolonger leur usage sans en altérer l'identité. Selon le site officiel de la marque, « chaque pièce Louis Vuitton est conçue pour durer, et nos artisans peuvent la restaurer afin de lui offrir une seconde vie » (Les réparations Louis Vuitton, s.d.).

Cette pratique, qui permet de maintenir les objets dans une circulation patrimoniale plutôt que de les remplacer, confère à certains modèles une valeur affective et historique durable — relevant d'une forme de luxe responsable et enraciné.

Enfin, cette stratégie est consolidée par un discours historique fort, où la Maison n'hésite pas à réactiver ses archives ou à mettre en scène son héritage dans ses communications. L'exposition *Volez, Voguez, Voyagez* (Yotka, 2017) ou les vitrines inspirées de l'univers du voyage en sont des exemples notables : elles réaffirment que chaque produit est non seulement un bien de consommation, mais un fragment d'histoire réinterprétée.

Ainsi, Louis Vuitton transforme l'intemporalité en levier stratégique : elle n'est pas seulement conservée, mais scénarisée, éditorialisée et ritualisée, à travers l'objet, son usage, sa transmission et son imaginaire. Cette stabilité dynamique permet à la Maison de s'ancrer dans la durée, tout en restant en prise avec les sensibilités visuelles de son temps.

### La fonction statutaire et identitaire

Louis Vuitton incarne la fonction statutaire du luxe avec une puissance symbolique remarquable. En devenant un signe visible d'élévation dans l'échelle sociale, la marque dépasse le simple cadre de l'objet pour s'imposer comme un vecteur identitaire, porteur de distinction, de réussite et de reconnaissance.

Le rôle statutaire des produits Louis Vuitton repose d'abord sur leur visibilité intentionnelle. Le Monogram, décliné sur la majorité des sacs et accessoires de la Maison, n'a jamais été dissimulé. Il est au contraire pensé comme un signe immédiatement reconnaissable, un emblème de la marque et de ce qu'elle représente socialement. À l'inverse de certaines maisons qui cultivent la discréetion, Louis Vuitton assume pleinement le pouvoir de la reconnaissance ostentatoire, en particulier dans les marchés où l'affichage de la réussite est culturellement valorisé (Chine, Moyen-Orient, États-Unis). Cette visibilité contribue à transformer l'objet en vecteur de réputation, capable de transmettre un statut sans qu'aucun mot ne soit prononcé.

Mais l'effet statutaire va au-delà du regard d'autrui. Il s'ancre également dans une logique d'identité personnelle : posséder un produit Louis Vuitton permet de s'identifier à un univers d'élégance, de raffinement, de succès. L'objet ne fait pas seulement voir qui l'on est aux yeux des autres, il permet de devenir ce que l'on aspire à être. C'est ce que montrent les enquêtes consommateurs menées par Kasztalska (2018), dans lesquelles une part significative des clients associent leur achat à un gain d'estime de soi ou à une expérience émotionnelle de valorisation. L'achat Louis Vuitton agit ainsi comme une construction symbolique de soi, inscrite dans des rituels de passage (cadeau de diplôme, premier emploi, voyage marquant). Cette dimension identitaire est consolidée par l'histoire même de la marque, souvent associée à des figures de prestige : artistes, célébrités, icônes culturelles. En collaborant avec des créateurs comme Pharrell Williams, Louis Vuitton ne se contente pas d'enrichir son offre : elle construit un imaginaire culturel collectif, dans lequel ses clients peuvent venir projeter leurs aspirations. Le produit devient alors le support d'une affiliation symbolique à un cercle esthétique et social spécifique, celui du luxe contemporain, sophistiqué mais accessible par le mérite ou la mobilité.

Ainsi, la valeur statutaire et identitaire de Louis Vuitton résulte d'un équilibre subtil entre visibilité sociale, désirabilité culturelle et identification personnelle. L'objet agit comme un signe qui permet au consommateur d'exister dans un univers hiérarchisé, d'y être reconnu, et de se reconnaître lui-même dans un miroir valorisant.

### L'inaccessibilité maîtrisée

L'inaccessibilité constitue un pilier de la stratégie de Louis Vuitton, qui organise la rareté de ses produits à travers des mécanismes concrets de distribution, de tarification et de disponibilité.

Tout d'abord, la Maison contrôle strictement ses canaux de vente : bien qu'elle possède plusieurs boutiques, ses articles ne sont disponibles que dans ses propres boutiques, situées dans des zones commerciales prestigieuses, ou dans quelques grands magasins de luxe triés sur le volet (Kasztalska, 2018).

Parallèlement, la marque interdit toute forme de soldes ou de remises, refusant d'associer ses produits à une logique promotionnelle. Cette politique tarifaire s'accompagne d'une grande stabilité des prix, même lors des renouvellements de collection, consolidant l'image de biens inaccessibles au plus grand nombre (Cui, 2024). Certains modèles emblématiques, comme le Speedy ou le Neverfull, sont proposés chaque saison dans des éditions limitées disponibles uniquement sur commande, après réservation dans des flagships de grande taille. Cette restriction volontaire de l'accès, y compris à des produits bien connus, participe à une stratégie de rareté maîtrisée (Kasztalska, 2018).

L'inaccessibilité est bien un choix stratégique assumé, qui vise à renforcer la désirabilité des objets, à préserver leur caractère exclusif et à inscrire la consommation dans un rapport d'exception.

### La singularité affirmée

Dans l'univers du luxe, la singularité ne peut être déclarée : elle doit être rendue visible, structurée et continuellement incarnée. Louis Vuitton l'a compris de longue date, en érigeant autour de sa marque un système d'éléments distinctifs — visuels, spatiaux, symboliques. La singularité devient ici une ressource stratégique : elle façonne la perception d'un monde à part, auquel l'accès est aussi codifié que l'univers qu'il évoque.

L'un des premiers vecteurs de cette singularité réside dans l'univers visuel propre à la Maison, immédiatement reconnaissable par ses signatures graphiques. Les produits iconiques participent à la création d'un langage iconographique cohérent, où chaque ligne, chaque matériau, chaque finition véhicule une esthétique exclusive. Cette cohérence visuelle se prolonge dans l'espace, à travers une architecture commerciale hautement scénographiée. Chaque boutique est conçue comme une expression singulière de l'univers Louis Vuitton : façades monumentales, installations artistiques, interventions de grands architectes (Peter Marino, Jun Aoki, Frank Gehry) participent à faire du point de vente un espace-signature, à la fois fonctionnel et symbolique.

La singularité de Louis Vuitton est indissociable d'une volonté historique de protection. Confrontée très tôt à la contrefaçon, la Maison réagit dès 1896 par la création de la toile Monogram, conçue par Georges Vuitton comme un rempart graphique contre les copies. Aujourd'hui, Louis Vuitton déploie un dispositif mondial de protection de la marque. Plus de 18 000 droits de propriété intellectuelle sont enregistrés dans 180 pays, couvrant les logos, formes, dessins, motifs et éléments stylistiques. Cette protection s'accompagne d'une lutte active contre la contrefaçon, conduite à l'échelle mondiale, en lien avec les autorités compétentes (Protection de la marque, s.d.).

Ainsi, la singularité de Louis est le fruit d'un travail continu de construction, de codification et de protection, au service d'un univers exclusif, stable et hautement reconnaissable.

#### 4.2.1.3 Explication du choix du cas Louis Vuitton

Dans le paysage concurrentiel du luxe, Louis Vuitton incarne une Maison de premier plan, à la fois par son rayonnement symbolique mondial et par son poids économique dans l'industrie. Marque-phare du groupe LVMH, elle s'inscrit dans une stratégie de portefeuille intégré, deuxième orientation stratégique identifiée aux côtés de la croissance organique (Hermès, Chanel) et de l'intégration industrielle (Swatch Group). Ce modèle repose sur une double articulation : une gouvernance centralisée assurée par le groupe et une autonomie créative laissée aux Maisons. Il permet ainsi de conjuguer puissance structurelle et fidélité à l'univers de marque. En cela, le choix de Louis Vuitton offre une diversité stratégique précieuse par rapport au cas Hermès, qui représente le cas de la croissance organique.

Louis Vuitton illustre par ailleurs la capacité d'un acteur intégré à activer pleinement les facteurs clés de succès du luxe dans une logique de massification maîtrisée (offre étendue, communication globale et distribution sélective, renouvellement stylistique, maîtrise de l'image). Elle façonne activement les normes contemporaines du luxe, au point de constituer, selon certains observateurs, « *far and away the world's most valued luxury brand* » (Kapferer et Bastien, 2012 : 20).

En 2024, son chiffre d'affaires est estimé à 22,8 milliards d'euros, selon une analyse de Morgan Stanley citée par Guilbault (2025) dans Vogue Business, confirmant sa position dominante

dans l'univers du luxe. Louis Vuitton se distingue aussi par la force de son actif immatériel. En 2024, elle se classe 12e au classement BrandZ (Kantar, 2024) des marques mondiales les plus valorisées, avec une valeur estimée à 129,9 milliards de dollars, juste devant Hermès (17e) et loin devant Chanel (36e). Elle est également la première marque de luxe au classement Interbrand 2024 (Best Global Brands 2024, s.d.) avec une valeur estimée à 50,9 milliards de dollars, confirmant ainsi une reconnaissance globale fondée sur la désirabilité, la cohérence et la performance.

Dans le cadre de cette recherche, le choix de Louis Vuitton s'inscrit dans une logique de réplication théorique (Yin, 2018), complémentaire à celle qui justifie la sélection d'Hermès comme cas extrême. Alors que Hermès pousse à son paroxysme la logique de mise à distance du client – chaque forme de distance psychologique y étant maximisée – Louis Vuitton incarne une autre modalité de performance dans le luxe : celle d'un équilibre stratégique entre désirabilité de masse et maintien d'une barrière symbolique. À ce titre, il permet de tester les mêmes propositions théoriques dans une configuration contrastée, ce qui répond aux critères de validité externe et de généralisation analytique définis par Yin.

#### **4.2.2 Analyse des formes de distance psychologique (CLT – Trope et Liberman, 2010)**

##### **4.2.2.1 Distance temporelle**

Chez Louis Vuitton, la distance temporelle ne s'exprime pas par une attente imposée au client, mais par une mise en scène sophistiquée de l'intemporalité, où chaque initiative vise à inscrire la marque dans une continuité historique et culturelle. Conformément à la CLT, cette mise à distance temporelle permet d'élever le niveau de représentation des objets et de la marque, en les inscrivant dans des récits qui transcendent la consommation immédiate. Le temps devient ici un vecteur d'abstraction, de culture et de légitimité, dans une logique qui articule continuité historique et actualisation créative.

En novembre 2024, Louis Vuitton inaugure une librairie éphémère au Grand Palais à l'occasion de Paris Photo. Ce lieu, dédié aux collections éditoriales de la Maison (*Fashion Eye, Travel Books, City Guides*), construit un espace-temps narratif où la marque se donne à lire comme

archive vivante de l'art de voyager. Des photographes comme Martin Parr et Alasdair McLellan y animent des séances de dédicace, créant une rencontre entre création contemporaine et mémoire éditoriale (Louis Vuitton installe sa librairie au Grand Palais, 2024). Par cette initiative, Louis Vuitton inscrit son univers dans une durée symbolique, cultivant une posture d'auteur plus que de commerçant.

En mai 2025, cette logique se prolonge dans le défilé Croisière 2026, présenté au Palais des Papes d'Avignon, édifice gothique du XIV<sup>e</sup> siècle classé au patrimoine mondial de l'UNESCO. Ce choix de lieu opère une superposition entre passé architectural et création contemporaine. Les silhouettes futuristes de Nicolas Ghesquière résonnent avec les pierres séculaires du palais, créant une narration palimpseste où chaque collection vient s'ajouter à l'Histoire sans l'effacer (Tatler Vietnam, 2025). La Maison met ainsi en scène une forme de permanence, confirmant son statut de Maison patrimoniale capable de dialoguer avec les temporalités longues.

Ce principe se retrouve enfin dans les objets créés pour des moments historiques majeurs. À l'occasion des Jeux Olympiques de Paris 2024, Louis Vuitton a conçu les malles destinées à contenir les médailles remises aux athlètes, transformant ainsi l'écrin fonctionnel en relique symbolique (LVMH est partenaire premium des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, s.d.). En mars 2024, la Maison poursuit cette stratégie lors du Grand Prix de Formule 1 de Melbourne, en créant le podium en collaboration avec le champion Daniel Ricciardo. Là encore, l'objet ne se contente pas d'exister dans le présent de l'événement : il en prolonge la mémoire, en cristallisant la victoire dans une forme de rituel esthétique et culturel (Chandler, 2024).

À travers ces initiatives, Louis Vuitton ne cesse de scénariser sa relation au temps. Le luxe n'est plus un instant d'achat, mais un fragment de patrimoine. Cette stratégie d'intemporalité immersive contribue à construire une distance temporelle cognitive entre le consommateur et la marque, en rendant chaque objet digne d'être conservé, transmis, ritualisé. Elle inscrit la Maison dans une posture de légitimité culturelle, où le produit est moins une marchandise qu'un témoin d'une durée symbolique.

#### 4.2.2.2 Distance spatiale

Louis Vuitton tend à réduire la mise à distance spatiale du client et du public en général.

Si la Maison déploie une stratégie de spatialisation sélective, elle s'inscrit aussi dans une dynamique d'augmentation des points de contact avec le client. Louis Vuitton en effet possède des boutiques en propre, mais aussi de nombreux *corners* dans des grands magasins d'envergure internationale, tels que Harrods à Londres (Royaume-Uni) et les Galeries Lafayette à Paris (France), Dubaï (Émirats arabes unis), ou Shanghai (Chine). Dans ces lieux, Louis Vuitton y exige de détenir un contrôle total sur l'aménagement spatial et la scénographie de ses espaces, afin de préserver une expérience client cohérente avec les standards de la Maison. Cette stratégie de retail intégré permet de maintenir la maîtrise de l'image de marque tout en multipliant les points de vente, ce qui affaiblit la distance spatiale entre la Maison et le client.

Cette logique se prolonge avec l'expérience immersive d'Asnières, lancée en 2023 à partir du site historique de la Maison. À la fois atelier, musée et centre de formation, ce lieu emblématique accueille régulièrement le public lors des Journées Particulières de LVMH et est désormais également accessible en réalité virtuelle grâce à Asnières Immersive, une expérience conçue pour transporter les clients où qu'ils se trouvent au cœur de l'héritage de Louis Vuitton. Cette visite sensorielle et participative, enrichie par des dispositifs immersifs et des parcours scénarisés, permet d'explorer les gestes artisanaux, les archives de la Maison et sa culture d'excellence. L'initiative réduit ainsi la distance spatiale entre ce lieu emblématique de Louis Vuitton, au cœur de son histoire, et ses clients du monde entier.

La réduction de la distance spatiale avec le client se poursuit dans l'univers digital. En-dehors de son site officiel, la marque est également présente sur certaines plateformes e-commerce strictement sélectionnées, telles que 24S (anciennement 24 Sèvres), la plateforme multimarque de luxe du groupe LVMH, ou encore JD.com en Chine. Avec ce partenariat, officialisé en janvier 2024, Louis Vuitton accepte pour la première fois de vendre certains produits par le biais d'un acteur extérieur au sein du e-commerce chinois, dans un cadre contractuel strict garantissant la traçabilité et le respect de l'expérience de marque (E-commerce, 2024). Ces plateformes permettent l'achat de produits Louis Vuitton neufs et

authentiques, tout en assurant une continuité dans l'expérience client : sélection limitée, présentation haut de gamme, options de personnalisation, emballage soigné, livraison hautement contrôlée et politique de retour alignée. Cette présence digitale limitée, mais stratégique permet d'étendre l'empreinte commerciale de la Maison tout en préservant une logique de rareté maîtrisée, conforme à son positionnement d'hyper-luxe.

Parallèlement, Louis Vuitton se rapproche spatialement du client en lui donnant accès à davantage de services depuis chez lui. Le site e-commerce permet désormais de personnaliser des pièces emblématiques à distance via le service Mon Monogramme (Le monogramme de Louis Vuitton s'ouvre à la personnalisation online, 2025), avec les mêmes options que dans certaines boutiques physiques. La prise de rendez-vous en ligne pour des sessions privées en magasin ajoute une couche à cette expérience omnicanale (Prendre Rendez-vous en Magasin ou Virtuel, s.d.), renforçant le sentiment d'individualisation dans un parcours fluide simplifié.

Ainsi, Louis Vuitton propose une spatialisation à la fois exclusive dans sa scénographie et sa sélection de lieux, mais élargie dans ses points de contact et dans sa capacité à faire vivre la marque au-delà du magasin. Mais l'affaiblissement de distance spatiale ne semble pas affecter l'expérience client, au contraire.

#### 4.2.2.3 Distance sociale

Louis Vuitton entretient une relation ambivalente à la distance sociale : la marque est omniprésente dans l'imaginaire collectif, elle s'adresse à tous dans sa communication, mais l'accès à ses produits reste strictement limité par les prix.

Louis Vuitton revendique toujours une visibilité statutaire forte en créant une distance entre ses clients et ses aspirants. Son monogramme emblématique, fonctionne comme un signe d'appartenance immédiatement reconnaissable. Dans des marchés comme la Chine, les États-Unis ou le Moyen-Orient, cette fonction d'ostentation sociale est pleinement assumée et recherchée par les consommateurs, dans un contexte où le luxe sert à signaler le succès (Raji, 2025). Toutefois, cette forte présence réduit aussi sa distance perçue. De nombreux produits

sont proposés sans limitation de vente et se retrouvent donc entre les mains d'un nombre croissant de clients.

Parallèlement, certaines boutiques sont conçues comme des lieux culturels immersifs, accessibles à tous. À New York, la Maison a ouvert en 2024 un espace iconique sur la 57<sup>e</sup> rue. Il combine boutique, restaurant et galerie d'exposition. Ce flagship accueille des œuvres artistiques, des pièces patrimoniales et des installations scénographiques autour du voyage. La mise en scène, sensorielle et spectaculaire, dépasse la simple fonction commerciale (Louis Vuitton unveils a new cornerstone of retail, 2024). Ce type d'initiative rend l'univers de la marque plus accessible. Même les non-clients peuvent s'y plonger, réduisant ainsi la distance sociale perçue.

La Maison va plus loin dans la démocratisation en s'insérant dans les codes contemporains de la culture populaire. Elle adopte les esthétiques du streetwear tout en les retravaillant à son avantage, réduisant la distance sociale avec les nouvelles générations. Le lancement de la Sneakerina, une ballerine-sneaker hybride, ou les collections pop inspirées de Takashi Murakami sont autant d'exemples de cette stratégie de convergence entre luxe et culture visuelle populaire (Smith, 2025 ; Tregaskes, 2025). Sous la direction de Virgil Abloh, Louis Vuitton introduit des références issues du hip-hop et de la street culture dans ses collections masculines, brouillant volontairement les frontières entre les codes populaires et élitistes. De même, l'expérience Asnières Immersive s'inscrit dans une volonté d'innovation tournée vers une clientèle plus jeune, curieuse d'explorer l'univers de la Maison autrement dans un format technologique plus interactif (The Birth of Asnières Immersive, 2023 ; Papagiannis, 2023).

Cette apparente ouverture est cependant contrebalancée par une politique tarifaire de plus en plus stricte. Les prix augmentent régulièrement et constituent le principal levier de croissance de la Maison, bien plus que l'expansion des volumes (LVMH : convaincue par la stratégie de Louis Vuitton, Bank of America passe à l'achat sur LVMH, 2025). L'effet est double : la marque reste désirable pour un public large, mais conserve son accès limité à une clientèle solvable, consolidant ainsi la distance sociale réelle tout en entretenant une proximité symbolique.

Louis Vuitton réussit ainsi à maintenir un équilibre subtil entre marque universelle et exclusivité économique : voulu de tous, possédé par peu. La Maison active des représentations sociales proches (via le streetwear, les collaborations, les espaces ouverts), tout en conservant une distance réelle, fondée sur le prix et le capital économique.

#### 4.2.2.4 Distance hypothétique

La distance hypothétique, selon la *Construal-Level Theory* (CLT), repose sur l'incertitude perçue : lorsqu'un objet ou un événement est jugé improbable ou difficilement accessible, il tend à être représenté de manière plus abstraite. Or, plus la représentation est abstraite, plus elle est susceptible de générer du désir. Cette logique cognitive trouve une application directe dans la stratégie de Louis Vuitton, qui cultive volontairement une incertitude d'accès autour de ses collections les plus convoitées.

La Maison mobilise cette distance en orchestrant la rareté et l'imprévisibilité de ses collections capsules et de ses collaborations artistiques. Ces éditions limitées sont caractérisées par une double restriction : temporelle (elles disparaissent rapidement) et spatiale (elles ne sont disponibles que dans certains points de vente physiques ou en ligne). Le client ignore quand, où, et s'il pourra effectivement acquérir le produit. Cette incertitude, savamment entretenue, transforme l'achat en une opportunité rare, difficile à saisir — et donc hautement désirable.

Depuis les années 2000, Louis Vuitton a multiplié les collaborations artistiques éphémères : Stephen Sprouse, Takashi Murakami, Yayoi Kusama, Pharrell Williams, entre autres. Ces projets renforcent le caractère événementiel et spéculatif du produit. Chaque article devient une pièce collector, associée à une histoire singulière, un artiste, un moment culturel.

Mais cette stratégie repose sur un équilibre subtil : sous couvert d'abondance créative, la marque maintient une forme d'inaccessibilité. Comme le souligne Lilian Raji (2025) dans *Forbes*, la multiplication des collections peut produire un effet de faux choix : les clients sont confrontés à une offre pléthorique, mais l'indisponibilité concrète limite leurs possibilités d'achat réelles. L'expérience d'achat devient aléatoire, voire frustrante, ce qui renforce paradoxalement l'intensité du désir.

Cette mobilisation de la distance hypothétique permet à Louis Vuitton d'instaurer un luxe fondé sur la contingence : appartenance aux bons cercles sociaux ou numériques, accès anticipé aux lancements, capacité à saisir une opportunité fugace. Elle active un mécanisme psychologique fondé sur la projection et l'espoir, selon lequel le consommateur se dit que la prochaine fois, peut-être, il obtiendra satisfaction. Or, selon la CLT, ce type d'incertitude engage des représentations mentales plus abstraites, plus émotionnelles, et donc plus puissantes pour renforcer la différenciation stratégique.

#### 4.2.3 Mise en correspondance avec les propositions théoriques : *pattern matching*

##### 4.2.3.1 Proposition 1 : La distance psychologique comme ressource VRIO (Barney, 1995)

###### Valeur

Chez Louis Vuitton, la mise à distance psychologique joue un rôle dans la création de valeur pour le client. En mobilisant les quatre formes de distance, la Maison parvient à déplacer le produit hors du registre utilitaire, en augmentant sa valeur perçue. Celle-ci est cognitive, narrative, statutaire, et ne repose ni sur l'usage ni sur la matière, mais sur la projection mentale qu'elle autorise. C'est précisément cette élévation symbolique de l'offre et de l'expérience d'achat qui justifie, aux yeux du client, une fidélité durable.

Deux vecteurs en particulier contribuent à cette création de valeur : la théâtralisation immersive de l'expérience et le statut symbolique du Monogram. Les dispositifs mis en place — boutiques conçues comme lieux culturels, collaborations artistiques prestigieuses, éditions limitées liées à des temps forts comme les Jeux Olympiques ou la Formule 1 — offrent au client un vécu émotionnel et esthétique singulier. Cette immersion renforce la perception d'un univers exclusif, dont il devient momentanément un acteur reconnu. Le Monogram, de son côté, opère comme un marqueur statutaire immédiatement identifiable. Il permet au client de signaler son appartenance à une élite de consommation, notamment dans les marchés où la visibilité de la réussite constitue un vecteur d'accomplissement social (Kasztalska, 2018).

Toutefois, la réduction de certaines distances chez Louis Vuitton comporte une tension latente. Comme le souligne Raji (2025), la multiplication des collections capsules et des initiatives événementielles peut entraîner une surcharge symbolique. L'accumulation de récits, de formats, et de collaborations peut rendre l'offre moins lisible, affaiblissant l'effet de rareté cognitive, pourtant essentiel à la valorisation psychologique. Ce brouillage des repères menace la fonction même de la distance : au lieu de renforcer le prestige et la désirabilité, elle peut générer confusion, lassitude, voire désengagement.

### Rareté

La distance psychologique, en tant que compétence stratégique combinée mobilisée par Louis Vuitton, répond au critère de rareté de Barney (1995) : elle repose à la fois sur une configuration peu répandue dans l'industrie et sur des conditions d'émergence hautement spécifiques.

Peu de Maisons parviennent à activer de manière cohérente les quatre formes de distance identifiées par la CLT dans une logique intégrée. Cette mise à distance, pensée comme un levier narratif, symbolique et expérientiel, est d'autant plus rare qu'elle suppose une légitimité difficile à reproduire. Par ses collaborations, Louis Vuitton témoigne par exemple d'une capacité à activer une compétence artistique distinctive fondée sur une autorité culturelle durable et difficile à acquérir.

Ainsi, la distance psychologique constitue bien une compétence rare au sens de Barney : elle ne peut être mobilisée que par un nombre restreint d'acteurs, car elle repose sur une combinaison exclusive de reconnaissance culturelle, d'histoire et de protection formelle. Louis Vuitton transforme cette compétence immatérielle en levier stratégique différentiateur, précisément parce qu'elle reste inaccessible à la majorité de ses concurrents.

## Inimitabilité

La distance psychologique activée par Louis Vuitton est difficilement imitable, car elle repose comme pour Hermès sur une configuration cumulative, enracinée dans l'histoire de la Maison, et maintenue par une cohérence esthétique, symbolique et organisationnelle que peu d'acteurs peuvent reproduire sans en altérer le sens.

Cette compétence stratégique est le fruit d'une trajectoire spécifique issue de choix artistiques, de collaborations culturelles, et d'un positionnement esthétique développés sur plusieurs décennies. Chaque nouvelle activation de distance renvoie à des codes reconnus et légitimés dans le temps. Toute tentative d'imitation ponctuelle — comme une collaboration artistique ou une scénographie immersive — ne produit pas le même effet si elle n'est pas adossée à un récit de marque aussi dense et légitime.

L'inimitabilité de la distance psychologique de Louis Vuitton tient aussi à son « ambiguïté causale » profonde (Barney, 1991 : 107). Il est presque impossible pour un concurrent de décrypter précisément ce qui produit l'effet de distinction propre à Louis Vuitton : est-ce la rareté de l'objet, la scénographie des lieux, ou l'aura du Monogram ? Ce flou stratégique protège la Maison, car il empêche une reproduction efficace de sa logique de désirabilité.

Elle repose également sur un encadrement juridique et symbolique strict qui protège l'unicité des produits et renforce leur mise à distance du client. Dès 1896, la toile Monogram est conçue comme un marqueur visuel distinctif. Aujourd'hui, un dispositif global de protection couvre les signes, formes et motifs de la Maison, appuyé par une veille active sur les marchés à risque. Il ne s'agit pas seulement de défendre des droits, mais de préserver l'intégrité d'un langage visuel exclusif, condition clé de la mise à distance (Protection de la marque, s.d.).

Enfin, la distance psychologique mobilise des relations tacites, des savoirs non transférables et des compétences collectives — notamment dans la coordination entre architecture commerciale, direction artistique et équipes retail — qui ne peuvent être ni achetés ni standardisés. C'est précisément l'intégration systémique de ces éléments qui rend l'ensemble

inimitable : toute tentative de reproduction partielle affaiblirait l'effet recherché, en brisant la cohérence symbolique de l'expérience.

### Organisation

La capacité de Louis Vuitton à mobiliser stratégiquement la distance psychologique repose sur une organisation spécifiquement conçue pour en garantir la cohérence, la stabilité et l'efficacité à grande échelle. Ce n'est pas seulement la possession des ressources qui fonde l'avantage, mais la manière dont elles sont intégrées et articulées au sein d'un système d'activités coordonné.

La Maison bénéficie d'abord d'un modèle de distribution totalement intégré, sans franchise, qui lui permet de contrôler l'ensemble des points de contact avec le client. Chaque boutique devient un lieu de scénarisation codifiée, où l'expérience de la marque peut être activée selon ses propres standards. Ce niveau de centralisation est renforcé par une gouvernance structurée, qui maintient une ligne esthétique et symbolique cohérente entre les fonctions de création, de production et de communication.

Louis Vuitton est également organisée pour gérer la complexité des formats de mise à distance. Son appartenance au groupe LVMH lui permet de mobiliser des ressources exceptionnelles — en termes d'immobilier, de partenariats artistiques, ou de savoir-faire métiers — tout en conservant une autonomie stratégique forte. Cette double logique (intégration capitaliste et indépendance créative) garantit la réactivité nécessaire pour ajuster ses leviers de distance sans compromettre la cohérence globale de son positionnement.

Enfin, la marque dispose de processus internes stables et spécialisés qui assurent la mise en œuvre concrète de la distance dans ses multiples dimensions : sélection rigoureuse des lieux d'implantation, formation comportementale des conseillers de vente, scénographie synchronisée des lancements, contrôle des volumes et du calendrier des offres. Ces dispositifs ne sont pas activés de façon opportuniste, mais s'inscrivent dans une organisation systémique où chaque fonction alimente la production d'un écart maîtrisé entre la marque et le client.

Ainsi, la distance psychologique est bien une construction stratégique rendue possible par une organisation conçue pour créer une expérience différenciante.

### Construction de la chaîne explicative : une compétence VRIO

Chez Louis Vuitton, la distance psychologique constitue une compétence stratégique pleinement alignée sur les critères VRIO définis par Barney (1995), dans une configuration fondée sur l'orchestration d'expériences immersives, la visibilité statutaire et la sophistication narrative à l'échelle mondiale.

La distance psychologique crée une valeur statutaire pour le client, tout en étant suffisamment faible pour permettre au plus grand nombre de se projeter dans l'univers Louis Vuitton, tout en offrant aux clients une expérience hors norme qui les fait se sentir valorisés, choisis, et intégrés à un monde d'exception. La mise à distance chez Louis Vuitton est rare, car peu d'acteurs disposent d'une légitimité artistique, d'une infrastructure mondiale intégrée et d'une capacité à aligner création, distribution et narration culturelle à grande échelle. La désirabilité repose sur une densité symbolique difficile à reproduire. Aucun élément isolé ne suffit : c'est l'intégration entre patrimoine, scénographie, narration et relation client qui rend le modèle inimitable, protégé par une ambiguïté causale et des routines stabilisées. Enfin, la Maison mobilise une organisation conçue pour activer cette distance à grande échelle. L'intégration de la distribution, l'unité créative, la maîtrise des lancements et l'adossement au groupe LVMH assurent un pilotage précis et réactif de l'écart symbolique avec le client.

La distance psychologique à l'œuvre dans la Maison ne repose pas sur l'éloignement maximal, mais sur la capacité à créer un environnement immersif où le client est simultanément mis à distance et intégré dans une scène valorisante. Ce paradoxe maîtrisé devient un avantage concurrentiel à part entière : il génère une valeur perceptive élevée, difficile à reproduire, activée dans un système cohérent, et fondé sur une rare combinaison de capital culturel, contrôle opérationnel et savoir-faire organisationnel. Il remplit ainsi pleinement les critères VRIO dans une logique d'exclusivité expansible.

#### 4.2.3.2 Proposition 2 : La distance psychologique comme combinaison de ressources (Miller et Shamsie, 1996)

##### Mobilisation de property-based ressources

Chez Louis Vuitton, les *property-based resources* assurent la stabilité matérielle, juridique et spatiale de la distance psychologique. Elles forment une base tangible à partir de laquelle la Maison peut ériger un écart symbolique entre la marque et le client.

Une de ces ressources est le contrôle intégral de la distribution : Louis Vuitton déploie un réseau exclusif de boutiques en propre, situées dans les lieux les plus prestigieux, ainsi que dans les plus grands magasins de luxe du monde. Ces implantations, souvent spectaculaires, participent d'une spatialisation sélective qui renforce la distance spatiale et sociale avec le grand public.

La Maison mobilise également un dispositif juridique d'envergure pour protéger son univers symbolique (Protection de la marque, s.d.). Logos, formes, motifs ou éléments stylistiques sont juridiquement encadrés, empêchant la banalisation de ses codes.

##### Mobilisation de knowledge-based ressources

Mais la capacité de Louis Vuitton à créer une véritable barrière cognitive dépend aussi de la mobilisation de *knowledge-based resources*.

Ces ressources immatérielles permettent à la Maison d'activer une distance fluide, adaptée aux contextes culturels et aux publics visés. La scénographie des boutiques confiée à des architectes emblématiques et renouvelée selon des principes esthétiques forts témoigne d'un savoir-faire dans l'activation spatiale du prestige. Sur le plan créatif, la Maison illustre une capacité à moduler les degrés de proximité symbolique. En collaborant avec des artistes issus de la culture populaire ou de la scène contemporaine, Louis Vuitton active des mécanismes de reconnaissance culturelle transversaux, tout en maintenant l'intégrité de ses objets

patrimoniaux. Or, cette capacité repose sur un réseau de relations cultivé dans le temps, qui constitue en lui-même une *knowledge-based resource*. La Maison a en effet progressivement développé une légitimité culturelle lui permettant d'attirer les artistes les plus convoités et de co-construire avec eux des collections cohérentes avec son univers de marque. Cette continuité dans les alliances créatives repose sur des compétences d'intermédiation culturelle, de négociation artistique et de pilotage esthétique, difficilement externalisables.

#### Construction de la chaîne explicative : un avantage concurrentiel comme mix de ressources

Dans cette perspective, c'est bien la distance psychologique elle-même, conçue comme une combinaison stratégique de ressources fondées sur la propriété et la connaissance, qui constitue l'avantage concurrentiel de Louis Vuitton au sens de Miller et Shamsie (1996). Elle est produite par une configuration cohérente de ressources matérielles stables et de compétences organisationnelles adaptatives, articulées dans un système intégré.

Les *property-based resources* garantissent l'ancrage, la protection et la constance symbolique du positionnement de la marque. Les *knowledge-based resources* permettent d'ajuster, d'activer et de scénariser cette distance en fonction des contextes, sans rompre la cohérence de l'univers de marque. Ce double registre de ressources permet à la Maison de maintenir un écart perçu entre le produit et le client.

Autrement dit, c'est parce que la distance psychologique mobilise simultanément des ressources verrouillées et des compétences adaptatives qu'elle permet à Louis Vuitton de maintenir une différenciation durable dans un univers saturé de signes. Elle matérialise une capacité à préserver le prestige tout en absorbant les fluctuations culturelles, sociales et technologiques —la forme de combinaison efficiente décrite par Miller et Shamsie.

#### 4.2.3.3 Proposition 3 : La distance psychologique comme capacité dynamique (Teece *et al.*, 1997)

##### Sensing

Chez Louis Vuitton, la capacité de *sensing* s'incarne dans un dispositif structuré d'observation prospective, porté par l'équipe Recherche & Innovation de LVMH. Celle-ci se donne pour mission d'explorer les mutations sociétales, esthétiques et technologiques susceptibles de redéfinir les attentes des clients et les codes du luxe. L'équipe attache également une attention particulière aux champs transversaux, comme les matériaux du futur, la traçabilité, la circularité ou les nouvelles interfaces numériques (Métiers of research & innovation, s.d.).

La Maison mobilise une veille active à la croisée des tendances culturelles, des évolutions de mode de vie et des avancées scientifiques. Elle s'appuie sur des profils variés — stylistes, ingénieurs, artisans, designers, chercheurs — réunis dans un même écosystème, afin de croiser les regards et faire émerger des signaux faibles porteurs de valeur. Cette diversité permet de détecter précocement les transformations émergentes, sans s'enfermer dans une lecture univoque du marché.

Ainsi, la capacité de *sensing* de Louis Vuitton repose sur une écoute sensible et multidimensionnelle de son environnement, structurée autour d'une logique de recherche exploratoire qui alimente en continu la réflexion stratégique.

##### Seizing

Une fois ces signaux captés, la Maison les active de façon stratégique.

Ses collaborations artistiques traduisent cette sensibilité à l'air du temps, à l'esthétique numérique et aux mutations générationnelles (Kasztalska, 2018 ; Cui, 2024). Le lancement du pop-up immersif à Tokyo en juillet 2023 autour de l'univers de Murakami en est une illustration : plus qu'un événement marketing, il a permis de tester une nouvelle forme d'engagement

expérientiel et émotionnel avec les jeunes publics asiatiques, tout en mettant à l'épreuve de nouveaux formats retail hybrides (Zong, 2024). En parallèle, LVMH a déjà entrepris certaines initiatives liées au métavers, notamment la création du consortium Aura Blockchain avec d'autres entreprises de luxe en 2021 (Collaboration for the Greater Good, s.d.).

Le déploiement de Mon Monogramme en e-commerce est une autre illustration de l'activation de signaux captés : en ouvrant la personnalisation à distance, Louis Vuitton a su saisir une opportunité née de l'évolution des comportements d'achat post-Covid tout en maintenant un contrôle strict sur l'exécution qualitative du service (Le monogramme de Louis Vuitton s'ouvre à la personnalisation online, 2025).

Ainsi, chez Louis Vuitton, la capacité à *seize* repose sur une gouvernance stratégique de l'incertitude lié au contexte de l'industrie : l'entreprise ne se contente pas de suivre les évolutions du marché, elle construit des trajectoires d'intégration où le design, la logistique, le récit de marque et le retail sont articulés pour produire une valeur difficilement répliable.

### Transforming

La force de Louis Vuitton réside dans sa capacité à reconfigurer ses actifs tangibles et intangibles en conciliant continuité et renouvellement. Cette transformation est continue, comme en témoigne l'adaptation progressive de ses ateliers aux nouvelles exigences de production à la demande, de personnalisation et de durabilité ainsi que la participation dès 2017 de LVMH à La Maison des Startups, hébergée à Station F. Grâce à cet écosystème, l'ensemble des maisons du groupe — dont Louis Vuitton — bénéficie d'un accès structuré à un vivier de jeunes entreprises innovantes, dans des domaines aussi variés que la logistique, les matériaux durables, l'expérience client ou l'intelligence artificielle (LVMH). Ce dispositif favorise l'intégration sélective de technologies émergentes ou de nouveaux procédés, sans que cela n'implique de rupture avec l'identité patrimoniale des maisons concernées.

La stratégie de Louis Vuitton incarne pleinement ce que Teece (2007 : 1336) désigne comme une capacité d' « *asset orchestration* » : l'art de recombiner, réallouer ou coaligner des actifs

internes et externes pour produire une valeur difficilement imitable. Il ne s'agit pas simplement d'acquérir des ressources, mais de savoir quelles ressources mobiliser, à quel moment, et comment les articuler aux routines existantes pour maximiser leur effet stratégique.

### Construction de la chaîne explicative : la distance psychologique comme capacité dynamique

La théorie des capacités dynamiques repose sur la capacité d'une entreprise à capter, activer et reconfigurer ses ressources pour créer un avantage concurrentiel durable.

Louis Vuitton démontre cette capacité dans son usage de la distance psychologique : la Maison capte précocement les évolutions culturelles et technologiques. Elle perçoit l'importance des récits immersifs pour les jeunes générations ; elle active ces signaux en projets structurés : direction artistique confiée à Pharrell Williams, personnalisation via *Mon Monogramme*, déploiement d'événements scénographiques dans des lieux iconiques ; enfin, Louis Vuitton adapte et transforme ses infrastructures pour répondre toujours mieux aux challenges de l'industrie : La Maison des Startups.

Louis Vuitton mobilise la distance psychologique comme une capacité dynamique pleinement maîtrisée. Elle lui permet de maintenir une singularité statutaire tout en absorbant les évolutions culturelles rapides, conférant à la marque une agilité précieuse dans un luxe mondialisé.

#### 4.2.4 Conclusion de l'étude de cas Louis Vuitton

Louis Vuitton valide aussi les trois propositions de ce travail. La distance psychologique y opère comme une ressource VRIO, rare, précieuse, difficile à imiter, et activée de manière organisée. Elle résulte d'une combinaison de ressources matérielles et immatérielles, articulées dans un système intégré conforme à la logique de Miller et Shamsie (1996). Elle est aussi mobilisée

comme une capacité dynamique (Teece, 1997), permettant à la Maison d'absorber les mutations culturelles sans rompre sa cohérence.

Mais cette stratégie ne repose pas sur une mise à distance maximale. Louis Vuitton en modifie les formes et les intensités selon les contextes : elle réduit la distance spatiale via le e-commerce, assouplit la distance hypothétique par des collections capsules, et active une proximité sociale par des collaborations populaires. Loin d'un retrait systématique, la Maison oriente le degré de distance perçue pour conjuguer désirabilité de masse et prestige symbolique. Cette orchestration sélective fonde un avantage concurrentiel distinctif, ancré dans la souplesse stratégique plutôt que dans la pure exclusivité.

### **4.3 Gucci : la mise à distance à l'épreuve de l'instabilité créative et stratégique**

#### **4.3.1 Contexte stratégique et pertinence analytique du cas Gucci**

##### **4.3.1.1 Présentation et orientation stratégique de la Maison Gucci**

Fondée en 1921 à Florence par Guccio Gucci, la Maison s'est imposée comme une référence du luxe italien, en façonnant son univers créatif autour de l'artisanat toscan, de la sellerie et de l'esprit du voyage.

Inspiré par les bagages élégants qu'il manipulait à l'Hôtel Savoy de Londres, son fondateur développe dès l'origine une esthétique à la fois fonctionnelle et raffinée, portée par l'usage du cuir, des finitions sophistiquées et des codes équestres distinctifs. Gucci se fait rapidement connaître pour ses créations emblématiques : l'anse en bambou (1947), le détail Morors (début des années 1950) ou encore le monogramme double G (années 1960), autant de signes devenus indissociables de son identité (L'histoire de Gucci, s.d.). Au fil du temps, la Maison élabore un langage stylistique audacieux, à la croisée de l'héritage et de l'expérimentation, où le passé est sans cesse réinterprété à travers une modernité expressive. En 2024, Gucci exploitait 529 magasins en propre à travers le monde, répartis dans des emplacements stratégiques sur les principaux marchés du luxe selon Statista Research Department (2025).

Gucci a traversé plusieurs phases de repositionnement stratégique sous les directions de Tom Ford puis d'Alessandro Michele (L'histoire de Gucci, s.d.). Cette dynamique de transformation permanente a fait de la marque l'une des plus symboliquement puissantes de l'industrie. Située au croisement de la tradition florentine et d'une modernité transgressive, Gucci construit une identité singulière, nourrie d'ambiguïtés culturelles et de recompositions stylistiques. Cette orientation stratégique fait de la Maison le levier central du groupe Kering. Selon mon analyse de l'industrie du luxe et de son environnement concurrentiel, Gucci s'inscrit en effet dans une logique de stratégie de portefeuille intégrée, articulant autonomie créative et mutualisation des ressources. Intégrée au groupe depuis 1999, la Maison en a d'ailleurs longtemps constitué l'un des principaux moteurs de croissance, représentant jusqu'à deux tiers de son bénéfice opérationnel au cours des années 2010 (Von Bardeleben, 2025).

Plus récemment, la marque traverse une période de fragilité, marquée par un recul de ses résultats commerciaux malgré le maintien de sa présence culturelle (Chaperon, 2025; Garnier, 2025c). L'arrivée de Demna à la direction artistique en 2025 marque une nouvelle inflexion stratégique, destinée à renouveler le vocabulaire créatif de la Maison tout en confortant son statut de pilier au sein du groupe Kering par une régénération de sa performance économique.

#### 4.3.1.2 Validation du cas Gucci au regard des six facteurs clés de succès du luxe

##### La rupture avec l'ordinaire

Gucci inscrit sa proposition dans une rupture systématique avec les standards fonctionnels et esthétiques du quotidien, en construisant un écart perçu fort entre ses produits et les attentes ordinaires de leur catégorie (Heine, 2012).

Cette rupture repose sur une stratégie de subversion visuelle, narrative et culturelle. Dès les années Tom Ford, Gucci valorise une esthétique de la provocation et de la séduction, opposée à la fonctionnalité sobre des vêtements classiques. La sexualité ostentatoire, les campagnes suggestives et la théâtralisation du vêtement ont installé la Maison comme acteur du désordre stylistique. Cette logique a été amplifiée par Alessandro Michele à partir de 2015. En

réintroduisant des volumes baroques, des codes décoratifs surchargés, et un foisonnement de références érudites ou marginales — de l'Antiquité à la culture geek — Michele a transformé le vêtement en manifeste culturel. La rupture avec les standards fonctionnels et esthétiques du quotidien s'incarne aussi dans la subversion de pièces classiques comme le tailleur, symbole de rigueur, que Gucci détourne en vecteur d'ambiguïté genrée : sous Tom Ford dans une esthétique de séduction provocante, sous Michele dans une logique de fluidité queer (Friedman, 2017 ; Grobe, 2023). La rupture avec l'ordinaire du client s'opère ainsi non par abstraction, mais par collision des registres et saturation des signes.

Elle s'étend également au langage visuel de la marque, notamment dans sa communication. Des campagnes comme #GucciGram, lancée en 2015, marquent une rupture nette avec les conventions iconographiques du luxe en sollicitant une centaine d'artistes du monde entier pour réinterpréter librement les motifs historiques de la Maison (toile GG, imprimé Flora, etc.). Cette initiative, initialement conçue comme une activation sur Instagram, visait à connecter Gucci à une nouvelle génération d'auteurs visuels, plus ancrés dans la culture numérique que dans les hiérarchies académiques ou institutionnelles (Yotka, 2015). Comme le rappelle Gucci sur son site officiel, le projet a été pensé comme un espace de dialogue créatif entre la marque et une communauté artistique « capable de réinventer ses codes dans un monde en constante transformation » (#GucciGram, s.d. ; #GucciGram Follow-up, s.d.). Par cette esthétique ouverte et participative, presque ironique, la Maison déconstruit les schémas publicitaires classiques pour installer un rapport plus horizontal à l'image, où le signe devient objet de jeu, de réappropriation ou de commentaire culturel. En ce sens, Gucci revendique un modèle d'interaction symbolique fondé sur la porosité entre création de marque et langage collectif.

Dans cette perspective, Gucci rompt à la fois avec l'ordinaire du produit mais aussi avec celle la relation au produit. L'objet n'est pas possédé pour ce qu'il permet de faire, mais pour ce qu'il permet de signifier, de ressentir ou d'incarner — « *a passport to paradise* » (Dubois, Laurent et Czellar, 2001 : 16).

## De l'excellence de l'offre à l'excellence de l'expérience d'achat

Si l'excellence produit est historiquement ancrée dans la maroquinerie florentine, Gucci cherche aussi à construire une expérience d'achat immersive et différenciante.

L'ouverture du Gucci Garden en 2018 sur la Piazza della Signoria à Florence illustre cette volonté d'élargir l'expérience au-delà du point de vente, en l'intégrant dans une narration culturelle, ludique et sensorielle (Von Bardeleben, 2024). Pensé par Alessandro Michele, ce lieu hybride mêle musée, galerie d'art, boutique et restaurant, permettant aux visiteurs de s'immerger dans l'imaginaire de la Maison tout en découvrant ses archives revisitées dans un langage contemporain (Gucci Garden (s.d.) ; Marain, 2020 ; Arsenault et Nicky, s.d.). La boutique attenante, elle aussi scénographiée, présente des collections exclusives réservées à ce lieu, accentuant l'aspect expérientiel et unique de la visite (Gucci Garden Boutique (s.d.)). Plus largement, les boutiques Gucci sont conçues comme des espaces narratifs où coexistent pièces iconiques, installations artistiques et éléments d'interaction.

Par ailleurs, la Maison a mis en place un service client repensé, centré sur l'humain, avec notamment un centre d'assistance inauguré à Florence, destiné à offrir un accompagnement personnalisé multicanal (Broyart, 2019). Enfin, la digitalisation de la relation client et la personnalisation à distance via le mobile renforcent la continuité de cette expérience dans une logique omnicanale — comme le souligne l'agence Héroïne, plateforme spécialisée dans le retail expérientiel, qui analyse la construction d'un parcours 360° centré sur le client à partir d'un design préexistant (Créer un concept d'expérience 360, 2023 ; Danziger, 2019).

## L'intemporalité des produits

Les codes patrimoniaux de la Maison sont sans cesse réactivés, recontextualisés et hybridés. Le mors, le bambou, le monogramme ou l'imprimé Flora sont régulièrement mis en avant dans les défilés ou les archives (Von Bardeleben, 2024), mais toujours en étant réinterprétés.

L'ouverture des archives du Palazzo Settimanni, où plus de 40 000 pièces sont conservées, atteste de cette volonté de puiser dans l'héritage non pour le figer, mais pour le re-signifier dans un cadre stylistique mouvant. Cette forme de continuité dans la transformation s'inscrit dans une démarche d'intemporalité souple, capable d'adresser les sensibilités d'époques différentes sans perdre son ancrage identitaire.

### La fonction statutaire et identitaire

Gucci occupe une position singulière dans l'imaginaire du luxe : elle incarne moins une élite patrimoniale qu'une aspiration à l'expression de soi. La marque fonctionne comme un outil de distinction, voire de transgression, mobilisé par une clientèle souvent jeune, urbaine et mondialisée. Loin de se limiter à l'affichage d'un statut social, ses créations deviennent des supports d'affirmation personnelle, à travers des pièces hautement codées — logos détournés, motifs symboliques, hybridations vestimentaires — qui permettent à chacun d'énoncer sa propre esthétique. La reconnaissance sociale qu'offre Gucci repose sur l'hypervisibilité des signes (Von Bardeleben, 2025).

L'objet Gucci fonctionne ainsi comme un marqueur identitaire autant que culturel, capable de résonner avec des sensibilités marginales, queer ou simplement éloignées des normes établies du luxe. Il s'agit d'occuper l'espace public comme sujet visible, esthétique, voire politique. Cette dynamique est renforcée par la valorisation de figures non-normatives, le brouillage des genres, et l'essor d'une esthétique hybride : mocassins massifs, costumes androgynes, imprimés démesurés, références croisées au kitsch, à l'Antiquité ou à la culture cyberpunk (Von Bardeleben, 2024).

Gucci active avant tout la fonction identitaire du luxe. Si la dimension statutaire demeure présente, elle se déploie selon de nouveaux codes, moins élitaires qu'expressifs, moins fondés sur l'exclusion que sur l'affirmation. L'objet ne signale plus simplement une position sociale : il devient le vecteur d'une subjectivité, d'un style, d'une posture. La valeur statutaire s'efface partiellement au profit d'un pouvoir d'identification, où le luxe fait langage.

## L'inaccessibilité maîtrisée

Gucci construit son inaccessibilité d'abord par les prix : la majorité de ses pièces s'inscrit dans une gamme tarifaire élevée, posant une barrière économique claire et stable. Cette rareté tarifaire est renforcée par un dispositif de distribution rigoureusement sélectif. Les collections principales sont accessibles uniquement dans des boutiques situées dans les grandes capitales du luxe — Fifth Avenue à New York, rue Saint-Honoré à Paris, Ginza à Tokyo —, soigneusement scénographiées pour incarner l'univers symbolique de la Maison. Les capsules les plus convoitées sont diffusées en quantité limitée et souvent accompagnées de mécanismes de filtrage supplémentaires (listes d'attente, offres exclusives réservées aux clients fidèles). Certaines pièces d'archive ne sont visibles que dans des espaces réservés, tels que le Gucci Garden ou le Palazzo Settimanni, accessibles uniquement à certains cercles — clients VIP, chercheurs ou journalistes —, ce qui renforce l'inaccessibilité culturelle.

Pour autant, cette stratégie n'a jamais été totalement fermée. Dès 1990, le *New York Times* rapportait l'existence d'outlets Gucci proposant des produits à prix réduits issus de lignes moins prestigieuses ou de collections passées (*Fashion; At Gucci, Calvin and the Rest, 50% Off Is the Norm*, 1990). Aujourd'hui encore, la Maison entretient un réseau mondial d'outlets physiques officiels, comme ceux présents à The Mall Firenze ou à Woodbury Common. Gucci précise dans sa FAQ officielle que seule la visite physique dans l'un de ses magasins outlets permet d'accéder aux offres remisées (Gucci Outlet, s.d.). Ce contrôle total de la distribution, même dans le cas des outlets, vise à préserver l'intégrité symbolique de la marque et à limiter les risques de dilution statutaire.

Cette stratégie d'accessibilité encadrée devient un levier de plus en plus mobilisé dans un contexte économique marqué par le ralentissement de la demande pour le luxe. Dans ce cadre, les outlets permettent de réguler les surplus tout en maintenant une expérience d'achat distinctive, inscrite dans un lieu, un rituel et une scénographie. Ainsi, l'inaccessibilité chez Gucci ne disparaît pas, elle demeure hiérarchisée, contextuelle, segmentée selon les canaux et les publics visés.

## La singularité affirmée

Gucci affirme une singularité structurelle dans le paysage du luxe, fondée sur une esthétique composite, un langage visuel dense et une mise en scène spectaculaire des identités individuelles et collectives.

Sous la direction d'Alessandro Michele (2015–2022), la Maison a opéré un virage décisif en s'éloignant des lignes classiques pour explorer une hybridité flamboyante, mêlant « *gender fluidity, bucolic imagery, and maximalism* » (Grobe, 2023). Ce repositionnement s'adressait à une clientèle plus jeune, moins normative, en quête de narration esthétique inclusive, où les vêtements deviennent les supports d'une subjectivité mouvante et expressive.

Cette singularité s'est notamment manifestée à travers des défilés conçus comme des fictions collectives, peuplées de personnages aussi disparates que théâtraux. Comme le résume Vanessa Friedman, « *Mr. Michele's shows are like a fabulous fancy dress party where everyone can come, and they do* » (Friedman, 2017). Chaque look incarne une figure symbolique issue de l'histoire, de la mythologie, de la culture pop ou du folklore — un punk en body à cristaux, une reine en robe brodée, un empereur mongol en peignoir brodé — dans une logique d'hybridation radicale. Cette surabondance référentielle donne lieu à ce que Michele qualifie dans ses notes de collection de « *parliament of selves* » : un rassemblement de subjectivités multiples où chacun peut projeter sa propre image, son propre rôle, dans une théâtralité inclusive.

Il ne s'agit donc pas seulement d'habiller des corps, mais de leur offrir un rôle, un récit, une intensité narrative. Les vêtements deviennent les éléments d'un costume identitaire mouvant, au croisement du déguisement, de la revendication et de l'imaginaire collectif. Cette approche baroque des identités — baroque au sens de surcharge, de contraste, de rupture avec l'unité classique — constitue une rupture stratégique avec l'esthétique dominante du luxe, souvent fondée sur l'épure et le contrôle.

Enfin, cette singularité s'accompagne d'une portée critique. Gucci détourne ses propres symboles — comme avec l'usage ironique du logo « GUCCY » ou les slogans de Coco Capitán

« *Common sense is not that common* » et « *What are we going to do with all this future?* » (Friedman, 2017) — pour injecter une dimension réflexive dans l'univers du luxe. La Maison propose ainsi une grille d'interprétation du monde contemporain, à travers une esthétique de l'excès pensée comme langage. Dans un secteur marqué par l'homogénéisation des codes, cette stratégie de surcharge narrative devient une ressource distinctive à part entière.

#### 4.3.1.3 Explication du choix du cas Gucci

Le cas Gucci s'inscrit dans une logique de réplication théorique, conformément au design de cas multiple mobilisé dans ce mémoire (Yin, 2018). Après Hermès, choisi comme cas extrême en raison de l'intensité de sa mise à distance psychologique, et Louis Vuitton, sélectionné pour son équilibre stratégique entre désirabilité de masse et barrière symbolique, Gucci permet d'explorer une troisième configuration théorique.

Cette Maison repose sur une trajectoire de reconfiguration stylistique continue, en tension entre héritage et disruption esthétique. Elle constitue ainsi une forme distincte de mise à distance, plus ambivalente, qui enrichit l'analyse en introduisant une part de dissonance dans la relation entre cohérence symbolique et accessibilité perçue.

Ce cas permet de tester la robustesse des propositions théoriques du mémoire dans un contexte moins polarisé. Gucci recompose en effet la distance psychologique par couches successives, oscillant entre affirmation de codes patrimoniaux (le mors, le bambou, le monogramme GG) et gestes de rupture narrative (esthétique maximaliste d'Alessandro Michele, collaborations inattendues, détournements de symboles populaires). Cette stratégie, qui repose sur une tension entre reconnaissance statutaire et brouillage stylistique, interroge la capacité de la distance psychologique à résister à l'hybridation des registres.

Gucci appartient à un groupe de luxe majeur — Kering — qui, à l'instar de Louis Vuitton dans LVMH, déploie une stratégie de portefeuille intégrée. Ce positionnement offre un point de comparaison précieux, en permettant d'examiner comment des logiques de gestion centralisée et de mutualisation des ressources peuvent coexister avec une forte autonomie créative, dans un cadre organisationnel autre que celui de LVMH. Cette différence structurelle

vient enrichir la portée analytique du mémoire, en testant les propositions dans un écosystème stratégique comparable mais non identique.

Gucci permet dès lors une réplication théorique différenciée, en mettant à l'épreuve les propositions du mémoire dans un cas-limite moins univoque. Sa posture intermédiaire offre un terrain d'analyse fécond pour explorer les zones grises de la stratégie de distance psychologique, notamment au prisme des différentes conceptions de l'avantage concurrentiel. Mobilisée dans une perspective exploratoire, la Maison ne vient pas conforter une typologie existante, mais en déplacer les frontières, en complexifiant les conditions de maintien d'une mise à distance cognitive créatrice de valeur.

### **4.3.2 Analyse des formes de distance psychologique (CLT – Trope et Liberman, 2010)**

#### **4.3.2.1 Distance temporelle**

Gucci inscrit le client dans un hors-temps en construisant une distance temporelle fondée sur la transformation continue de ses codes patrimoniaux. Le mors, le bambou, le monogramme GG ou l'imprimé Flora réapparaissent régulièrement sous des formes esthétiques renouvelées. Chaque variation crée un écart avec la précédente, fragmentant la temporalité et empêchant toute fixation du style. L'intemporalité repose ici sur la prolifération des relectures, non sur la stabilité des formes. Le patrimoine fonctionne comme une matrice d'hybridations. L'objet circule dans un flux stylistique dense, jamais figé, ce qui empêche toute appropriation définitive.

Cette logique s'intensifie dans la mise en scène des archives. Les pièces historiques, exposées dans Gucci Vault (univers Gucci au sein de la plateforme de jeux en ligne Roblox) ou au Palazzo Settimanni, sacralisent. Présentées comme dans un musée, elles sont isolées, encadrées, rendues précieuses par la scénographie, ce qui renforce la symbolique du temps long. Le passé devient un territoire réservé, accessible par fragments, à travers un récit esthétique codé. Gucci n'ouvre pas ses archives pour les rendre proches, mais pour les transformer en objets de contemplation. La distance temporelle ne disparaît pas : elle se théâtralise et renforce l'aura culturelle de la marque.

#### 4.3.2.2 Distance spatiale

Gucci construit une distance spatiale à double niveau, combinant des dispositifs traditionnels d'implantation sélective et une stratégie immersive dans les environnements virtuels.

La Maison adopte une logique de distribution exclusive, avec des boutiques situées dans des quartiers emblématiques — Rodeo Drive à Beverly Hills, Fifth Avenue à New York, rue Saint-Honoré à Paris — soigneusement scénographiées pour produire une expérience d'exception. Chaque flagship incarne un storytelling spatial où l'architecture, les matériaux et l'agencement sont pensés pour exprimer l'univers de la marque et sa vision de l'exclusivité (Gucci, Digital Advertising et Strategy Case Study, 2024). La présence physique de Gucci est rigoureusement contrôlée, chaque point de vente devenant un lieu statutaire à part entière. À cela s'ajoutent des activations éphémères dans des lieux inattendus qui transforment temporairement l'espace urbain en surface de projection narrative.

Mais la rareté géographie évolue : à travers sa présence croissante dans les métaverses, Gucci amorce une forme de déspatialisation partielle. *Gucci Town* sur Roblox, plateforme de jeux en ligne, propose un univers fragmenté en zones thématiques — galerie d'art, mini-jeux, boutique virtuelle — invitant les visiteurs à « inspirer l'expression de soi et la créativité » (Découvrez Gucci Town, s.d.). Si cet environnement demeure scénographié, saturé de codes visuels et de références à l'univers de la marque, il demeure accessible depuis n'importe quel point du globe. De même, *Gucci Vault Land*, développé dans The Sandbox — métavers fondé sur la blockchain — est qualifié par la Maison de « lieu de rencontre au-dessus de l'espace et du temps » (Vault Takes Over, s.d.). Ce monde pixelisé, rétro-futuriste, met en scène archives restaurées, œuvres numériques et récits prospectifs dans un format ludique et immersif (Gucci Vault Land in The Sandbox, s.d. ; Moore, 2022).

Gucci semble donc bien réduire la distance spatiale d'un point de vue fonctionnel — l'accès aux environnements numériques ne requiert ni déplacement, ni ancrage territorial — tout en préservant une distance cognitive forte. Les espaces virtuels sont ouverts mais codifiés. La distance n'est donc pas abolie, mais reconfigurée : elle devient mentale, culturelle, narrative et d'autant plus stratégique qu'elle est rendue accessible sans être transparente.

#### 4.3.2.3 Distance sociale

Chez Gucci, la distance sociale repose sur une tension stratégique : les prix élevés maintiennent une barrière économique claire, excluant de fait les classes populaires de l'accès aux produits. Pourtant, la Maison brouille délibérément les signes extérieurs de cette inaccessibilité. Logos ironiques, références croisées entre culture élitiste et esthétique marginale, slogans détournés et pièces aux allures *street* ou *kitsch* détournent les formes traditionnelles de distinction. L'objet Gucci devient un support de reconnaissance symbolique multiple : il s'adresse à des communautés diverses — jeunes, queer, underground — qui, sans toujours pouvoir se procurer les produits, s'en approprient les codes visuels. Ce décalage crée un effet de proximité culturelle avec des groupes souvent exclus économiquement, en intégrant leurs références dans l'imaginaire de la marque sans réduire l'écart de prix.

Cette stratégie s'intensifie avec l'arrivée de Gucci dans le métavers. En créant *Gucci Town* sur Roblox ou *Gucci Vault Land* sur The Sandbox, la Maison semble ouvrir ses univers à un public élargi, amorçant un rapprochement symbolique avec certains de ses clients. L'expérience est techniquement accessible à tous, mais elle repose sur plusieurs conditions implicites : il faut créer un compte, naviguer dans des environnements gamifiés, et maîtriser les codes du Web3. S'ajoutent à cela des achats intégrés : pour obtenir des objets virtuels Gucci (sacs, vêtements, accessoires ou NFT), il faut utiliser des devises spécifiques comme les Robux ou le SAND, et certains de ces biens numériques atteignent des montants significatifs, parfois supérieurs aux objets physiques. Cette économie parallèle, statutaire et spéculative, reproduit les logiques d'exclusion en les transposant dans un nouvel espace.

La distance sociale n'a donc pas disparu. Gucci redéfinit les conditions d'appartenance à son univers : il ne suffit plus d'avoir les moyens financiers, il faut aussi être familier des interfaces numériques et comprendre les langages esthétiques hybrides. Selon une enquête menée par YPulse en octobre 2023, citée par Duvieu (2024), auprès de 2 500 jeunes âgés de 13 à 39 ans dans cinq pays d'Europe occidentale (France, Royaume-Uni, Allemagne, Espagne, Italie), Gucci est la Maison de luxe la plus désirée par les 18–39 ans, et se classe deuxième auprès des 13–17 ans. Cette domination générationnelle reflète la capacité de la Maison à intégrer l'univers de cette clientèle.

La Maison façonne ainsi une nouvelle élite : jeune, technologiquement agile et culturellement codée. Accéder aux objets Gucci revient à prouver qu'on appartient au bon groupe : solvable, mais aussi fluide, initié, et mobile dans ses référents.

#### 4.3.2.4 Distance hypothétique

Gucci active une distance hypothétique en multipliant les situations d'incertitude autour de ses produits, de ses formats de diffusion et de son récit de marque.

Cette stratégie repose d'abord sur des choix délibérés : la Maison enchaîne les collections aux esthétiques radicalement distinctes, parfois contradictoires, qui rendent difficile toute anticipation stylistique. Le client ne sait jamais à quoi ressemblera le prochain lancement : classicisme rétro, détournement street, collaborations artistiques inattendues, ou capsules exclusivement numériques. Cette instabilité programmée produit un effet de projection : ce n'est plus la continuité qui structure l'offre, mais la surprise. Ce mécanisme rejoint, les conditions d'une distance hypothétique élevée selon la CLT, car il repose sur une absence d'ancrage et une indétermination de l'objet à venir.

Cette logique se prolonge dans le déploiement des expériences immersives sur les plateformes numériques de jeu où les événements y sont intermittents, les objets virtuels souvent en édition limitée, et les scénarios narratifs ouverts. Il est impossible de savoir si une collection sera reconduite, si une œuvre NFT prendra de la valeur, ou si une collaboration aura un prolongement. L'expérience Gucci devient alors spéculative.

Si cette distance hypothétique peut paraître contrôlée et maîtrisée, cela semble de moins en moins le cas. Depuis le départ d'Alessandro Michele, la Maison peine à stabiliser une direction artistique claire. Les hésitations autour de l'identité créative, le décalage perçu entre héritage et innovation, ou encore l'attente prolongée avant l'installation d'un nouveau directeur artistique (Von Bardeleben, 2025) ont contribué à entretenir une incertitude quant à la trajectoire stylistique de Gucci. Ce flou artistique alimente un trouble statutaire : la marque oscille entre la revendication de son héritage et la quête d'un renouveau, sans réussir à

réaffirmer clairement sa position au sein du paysage du luxe. Le client, confronté à une incohérence narrative, est mis à distance par défaut de continuité.

Gucci construit donc une distance hypothétique ambivalente : elle est à la fois instrument stratégique — jouant sur l'incertitude pour nourrir le désir — et reflet de tensions internes, qui renforcent involontairement le sentiment d'un univers inaccessible, mouvant, et partiellement opaque.

#### 4.3.3 Mise en correspondance avec les propositions théoriques : *pattern matching*

##### 4.3.3.1 Proposition 1 : La distance psychologique comme ressource VRIO (Barney, 1995)

###### Valeur

La distance psychologique produite par Gucci a longtemps constitué un levier puissant de création de valeur. Elle permettait d'immerger le client dans un univers saturé de signes, de références visuelles, d'invites narratives — un univers où l'objet devenait support de projection identitaire et d'appropriation symbolique. Loin d'une relation purement transactionnelle, l'expérience Gucci engageait l'imaginaire du client à travers une grammaire esthétique complexe, déployée aussi bien dans ses produits que dans ses environnements virtuels, Gucci Vault ou Gucci Town.

Mais cette dynamique s'est progressivement retournée. En cherchant un point d'équilibre entre mode et luxe, Gucci a affaibli la nature statutaire de sa distance psychologique. Comme le rappelle Bloomberg (2025), ses difficultés découlent d'« une vision confuse de sa place sur le marché de la couture » — un positionnement ambigu qui brouille les repères symboliques. En s'alignant sur les logiques de la mode, la Maison a intégré une temporalité instable, une dépendance accrue aux désirs des consommateurs, et une exposition aux cycles conjoncturels. L'article souligne que « Historiquement, le groupe s'en est tenu davantage [à la mode], ce qui a permis à Gucci de vendre des produits à la mode [...] mais l'a également rendu vulnérable aux caprices des acheteurs sensibles à la conjoncture économique. »

En se soumettant aux fluctuations de goût plutôt qu'en les orientant, Gucci a inversé le mécanisme qui faisait de la distance un levier d'élévation symbolique. L'imaginaire devient réactif, la mise à distance perd en stabilité, et l'expérience se banalise. Cette érosion est perceptible dans les indicateurs de désirabilité : Gucci est descendu à la douzième place de l'indice Lyst au troisième trimestre 2023, alors qu'elle occupait la première l'année précédente (Bloomberg, 2025).

### Rareté

Ce qui rendait la distance psychologique de Gucci stratégiquement rare, ce n'était pas seulement sa forme radicalement expressive, mais la capacité unique de la Maison à mettre en œuvre cette complexité sans en affaiblir la valeur perçue. Là où la plupart des marques de luxe doivent maintenir une cohérence formelle stricte pour protéger la lisibilité de leur offre et préserver l'ancrage patrimonial de leurs produits, Gucci faisait de l'ambiguïté un langage propre. La saturation des signes, les contradictions stylistiques et la pluralité des registres ne menaçaient pas sa désirabilité, elles la nourrissaient. Cette posture lui conférait une flexibilité stratégique rare : elle autorisait des recompositions esthétiques fréquentes sans remise en cause de sa légitimité de marque. La distance psychologique se nourrissait de l'instabilité. Cette capacité à transiter entre les genres, les formats, les médias (physiques et virtuels), tout en maintenant un effet de mise à distance cognitive, n'est pas aisément accessible aux Maisons plus contraintes par la continuité stylistique.

Mais cette rareté est aujourd'hui sous tension. Comme le note Bloomberg (2024), « Le passage de De Sarno au classique rend la collection potentiellement plus commerciale, mais il place également Gucci face à des titulaires plus crédibles. » Ce glissement expose la Maison à la comparaison directe avec des Maisons patrimoniales mieux ancrées, rendant sa proposition esthétique moins singulière et donc moins difficile à mettre en œuvre. La distance psychologique perd alors son caractère rare : elle n'est plus l'expression d'un langage symbolique propre, mais d'une tentative de repositionnement sur des codes déjà occupés.

Autrement dit, Gucci ne parvient plus à produire un écart mental distinctif. Ce n'est pas tant la richesse de son héritage qui est en cause que l'incapacité actuelle à le mobiliser de manière lisible et cohérente. Et sans cap clair, la mise à distance ne se perçoit plus comme la signature d'un univers, mais comme le symptôme d'un positionnement incertain. En cela, Gucci ne répond plus entièrement aux conditions de rareté définies dans le modèle VRIO.

### Inimitabilité

L'inimitabilité de la distance psychologique chez Gucci reposait historiquement sur un agencement complexe de ressources symboliques, narratives et organisationnelles, difficilement reproductibles. Pendant longtemps, le capital symbolique résultait d'un savoir-faire narratif incarné dans des figures comme Alessandro Michele, capables d'orchestrer un imaginaire global où l'extravagance devenait cohérente.

Mais cette inimitabilité de la distance psychologique à l'œuvre chez Gucci se fragilise par la saturation du marché par des marques de mode premium (Jacquemus, Diesel, Acne Studios) capables d'imiter certaines esthétiques transgressives de Gucci et qui, dès lors, affaiblissent le caractère unique de son langage. Ce brouillage des frontières entre luxe, mode et streetwear rend les codes de différenciation plus perméables. Loin de constituer un monopole symbolique, la distance psychologique devient répllicable en surface, notamment dans les environnements numériques où l'effet de distinction repose moins sur la matérialité de l'objet que sur sa mise en scène.

En somme, l'inimitabilité de la distance psychologique chez Gucci n'a pas entièrement disparu, mais elle s'érode. Dans le cadre du modèle VRIO, cette fragilisation remet en cause la capacité de Gucci à maintenir son avantage concurrentiel sur la base d'un écart symbolique non-reproductible.

## Organisation

L'organisation de Gucci ne garantit plus aujourd'hui l'activation cohérente de la distance psychologique. Depuis les années 1990, la marque a mis en place un réseau de points de vente outlet, segmentant ses circuits de distribution pour écouler certaines lignes ou collections passées dans des zones déconnectées des espaces plus prestigieux du luxe (Bloomberg, 2024). Or, leur existence requiert une organisation logistique et symbolique parallèle, parfois dissonante, qui fragilise la cohérence statutaire de l'ensemble.

C'est toutefois au niveau du pilotage stratégique de l'offre créative que les fragilités organisationnelles apparaissent le plus nettement. La succession rapide de directions artistiques — départ d'Alessandro Michele en 2022, nomination de Sabato De Sarno puis remplacement par Demna en 2025 — révèle une instabilité dans la gouvernance créative de la Maison. Ces changements fréquents nuisent à la capacité de l'organisation à instituer une vision stylistique partagée, traduisible en objectifs opérationnels stables, en processus de développement produit coordonnés, et en cohérence sémiotique sur l'ensemble des points de contact client (Amed, 2025 ; Von Bardeleben, 2025 ; Bloomberg, 2024).

Le recentrage stratégique opéré dans l'urgence, à travers la nomination de Demna et les changements à la tête de Gucci, traduit une posture défensive plus qu'un projet cohérent. La gouvernance actuelle est perçue comme confuse : la nouvelle configuration hiérarchique, dans laquelle Jean-François Palus — profil davantage financier que créatif — dirige Gucci tout en relevant de Francesca Bellettini — récemment nommée co-directeur général adjoint de Kering et qui jusqu'alors lui rendait compte, interroge sur la lisibilité des responsabilités et la capacité du groupe à redéployer une vision forte.

Ce déficit de continuité dans la direction artistique reflète bien une défaillance plus large dans la gouvernance du portefeuille par Kering. Le groupe peine à construire un modèle de pilotage intégré, oscillant entre injonctions conjoncturelles et correctifs stylistiques sans articuler de trajectoire stratégique consolidée. Comme le souligne *Bloomberg* (2024), Gucci pâtit d'« une stratégie de gestion dysfonctionnelle » et d'« une vision confuse de sa place sur le marché de la couture », l'exposant à une baisse marquée des ventes, là où ses rivales comme Hermès ou

Chanel maintiennent une désirabilité fondée sur la rareté maîtrisée et la stabilité narrative. Les dysfonctionnements de Gucci et Kering se manifestent en effet dans l'incapacité de l'organisation à synchroniser la création avec les autres fonctions clés de la chaîne de valeur — marketing, merchandising, retail, communication — entraînant des discontinuités dans les routines de production de la désirabilité.

Comme l'indique Stefania Saviolo en 2024 « Gucci est une histoire de redressement et de changement de marque, mais celui qu'il est en train de vivre pourrait être l'un des plus difficiles parce qu'il doit régler le problème de l'entreprise aussi bien que celui de la marque » (Saviolo, 2024, citée par Bloomberg, 2024). La distance psychologique, qui suppose un alignement entre direction créative, structure de gouvernance et dispositifs opérationnels, se voit compromise par une organisation fragmentée, soumise à des ajustements tactiques plus qu'à un pilotage symbolique unifié. En somme, Gucci ne dispose pas aujourd'hui d'un système organisationnel suffisamment robuste pour assurer la continuité, la légitimation et la synchronisation de ses ressources culturelles — condition pourtant essentielle à la production d'un avantage concurrentiel fondé sur la mise à distance du client.

#### Construction de la chaîne explicative : une compétence VRIO

L'analyse de Gucci à travers le prisme du modèle VRIO révèle une dynamique paradoxale. La Maison a longtemps su ériger la distance psychologique en ressource stratégique — générant de la valeur pour le client, rare, difficile à imiter et efficacement organisée — permettant de soutenir un avantage concurrentiel distinctif dans le paysage du luxe. Mais cette construction s'érode aujourd'hui sous l'effet d'un double affaiblissement : d'une part, la dilution narrative d'une marque autrefois transgressive, désormais exposée à la banalisation de ses signes ; d'autre part, une désarticulation organisationnelle qui empêche la coordination soutenue entre vision créative, mise en marché et cohérence symbolique.

Dans ces conditions, la distance psychologique chez Gucci ne peut plus être considérée comme une ressource VRIO. Elle glisse ainsi d'un levier d'avantage durable à une compétence

menacée, dont la reconsolidation nécessite une reconfiguration profonde des arbitrages esthétiques et des choix de gouvernance.

#### 4.3.3.2 Proposition 2 : La distance psychologique comme combinaison de ressources (Miller et Shamsie, 1996)

##### Mobilisation de property-based ressources

Dans le cas de Gucci, la distance psychologique repose sur des property-based resources au sens de Miller et Shamsie (1996), dès lors qu'elle s'appuie sur trois leviers structurants : la protection juridique des signes, la détention d'emplacements à forte valeur statutaire, et le contrôle des environnements virtuels.

Tout d'abord, Gucci détient un portefeuille dense de marques déposées — motifs, noms, formes, éléments iconiques — qui lui confère un monopole d'usage sur les signes distinctifs de son identité. Ce capital symbolique est juridiquement encadré : il ne peut être ni reproduit, ni adapté sans autorisation. La distance est donc en partie construite par l'impossibilité formelle de reproduire les codes de la Maison, indépendamment de toute compétence interprétative.

Ensuite, la marque sécurise sa présence dans des lieux physiquement sélectifs : flagships situés dans des artères mondialement reconnues, adresses patrimoniales à Florence, et concepts stores installés dans des immeubles de prestige acquis ou aménagés sous conditions exclusives. Ce maillage spatial est plus qu'un choix esthétique : il constitue une barrière d'accès formelle, fondée sur des contrats, des droits de propriété ou des accords d'occupation qui assurent à Gucci un contrôle strict sur les modalités d'accès à son univers physique.

Enfin, les univers virtuels développés par la marque tels que Gucci Town s'inscrivent également dans une logique de propriété : chacun des éléments qui les composent (objets numériques, espaces scénographiés, parcours d'achat) est juridiquement encadré par des licences ou des

protocoles de droit numérique. Là encore, la distance résulte d'un contrôle technique et contractuel de l'environnement.

### Mobilisation de knowledge-based ressources

La distance psychologique produite par Gucci s'ancre également dans un ensemble de *knowledge-based resources* difficilement transférables, accumulés sur le long terme et ajustés aux évolutions de l'environnement culturel.

Historiquement, l'expertise de Gucci s'est d'abord constituée dans le creuset familial. Guccio Gucci, puis ses héritiers, ont patiemment développé une sensibilité stylistique enracinée dans l'artisanat florentin, les codes du voyage et les attentes implicites des clientèles internationales. Ce capital de perception s'est transmis de manière informelle, par immersion et reproduction des pratiques : savoir ce qui évoque le statut, comment scénographier un espace, ou encore identifier les formes d'hybridation esthétiques porteuses de désir. Ces routines tacites ont été progressivement institutionnalisées avec l'entrée dans le giron de Kering, sans pour autant être complètement formalisées — elles restent inséparables d'une grammaire affective et culturelle spécifique, portée à son paroxysme sous Alessandro Michele.

Mais si *knowledge-based resources* sont difficiles à acquérir, elles sont également fragiles à maintenir. Leur activation suppose une continuité dans la direction artistique, une légitimité narrative et une capacité d'interprétation partagée entre la marque et ses publics. Or, l'esthétique post-ironie de Demna, héritée de Balenciaga, repose sur une subversion plus froide, plus minimalist, voire cynique, qui entre en tension avec la théâtralité baroque et sentimentale du récit guccien des années 2010–2020. Le risque, comme le suggère Silbert, est de « court-circuiter les routines de reconnaissance » qui faisaient de Gucci un langage cohérent, même dans sa multiplicité (Silbert, 2025).

Cela étant dit, les ressources fondées sur le savoir peuvent également être mobilisées pour opérer des reconfigurations stratégiques, au-delà de la simple protection d'un avantage existant. Gucci en offre une illustration convaincante : la Maison a su, à plusieurs reprises,

activer des dispositifs créatifs qui reposent sur l’interprétation partagée de signes culturels. À travers des initiatives comme les collaborations numériques de #GucciGram, la marque engage des publics variés dans une co-construction de sens. Ces dispositifs ne se limitent pas à une communication descendante : ils sollicitent activement la participation du client en tant qu’interprète. Cette capacité à produire un univers riche en significations — accessible, mais également propice à des niveaux de lecture multiples — constitue une ressource symbolique difficilement imitable. Elle renforce l’ancrage culturel de Gucci tout en lui permettant d’ajuster et de renouveler sa narration sans rompre avec son identité.

Dans ce contexte, l’arrivée de Demna peut être analysée comme une mise à l’épreuve de ces ressources : selon les modalités d’activation, elle pourrait soit renforcer la capacité de la marque à se renouveler, soit affaiblir ses routines de reconnaissance. Il est encore trop tôt pour déterminer si ce nouveau cycle créatif représente une rupture ou une relecture.

#### Construction de la chaîne explicative : un avantage concurrentiel comme mix de ressources

Selon Miller et Shamsie (1996), l’avantage concurrentiel émerge d’une combinaison cohérente entre *property-based resources* — efficaces dans des environnements stables — et *knowledge-based resources*, plus aptes à absorber l’incertitude. Cette lecture s’applique pleinement au cas Gucci, dont la stratégie de mise à distance repose sur l’articulation entre clôture symbolique et plasticité interprétative.

Les ressources protégées par des droits légaux ou contractuels, verrouillent des positions stratégiques dans un univers où la rareté, la centralité spatiale et la sélectivité demeurent des codes structurants du luxe. Mais dans un contexte où la volatilité culturelle, la digitalisation des formats et la montée des attentes générationnelles reconfigurent en profondeur les standards de désirabilité, et ces ressources fixes ne suffisent plus. Gucci doit dès lors mobiliser le second type de ressource — sa culture narrative, ses routines sémiotiques, ses capacités d’hybridation esthétique — pour maintenir une distance cognitive opérante. Ces ressources permettent à la marque d’adapter ses codes sans rompre avec leur cohérence symbolique, de

réinvestir son patrimoine dans des langages émergents, et de scénariser des dispositifs d'interprétation qui reposent sur la participation active de communautés stylistiquement initiées.

L'enjeu se situe précisément dans la synchronisation de ces deux régimes de ressources. Lorsque cette articulation fonctionne, Gucci parvient à produire une forme de distance psychologique résiliente : une expérience à la fois stable dans ses fondations (signes verrouillés, lieux iconiques) et évolutive dans sa mise en scène (collaborations ouvertes, formats numériques, changements stylistiques). Mais lorsque cette synchronisation se fragilise, comme cela semble le cas dans les transitions créatives récentes, la cohérence du langage de marque devient plus difficile à maintenir, et la capacité à soutenir un avantage concurrentiel durable peut être mise en tension.

Ainsi, dans le cas Gucci, la distance psychologique est un équilibre stratégique, continuellement renégocié entre préservation et reconfiguration.

#### 4.3.3.3 Proposition 3 : La distance psychologique comme capacité dynamique (Teece *et al.*, 1997)

##### Sensing

Entre 2010 et 2021, le secteur du luxe connaît un basculement structurel dans sa manière d'envisager les enjeux environnementaux. D'un positionnement initialement défensif, centré sur la gestion des risques réputationnels, les grands groupes évoluent vers une intégration stratégique de la durabilité, sous l'effet conjoint d'un durcissement réglementaire (lois Grenelle, devoir de vigilance, CSRD, AGEC) et d'une transformation des préférences clients, notamment chez les jeunes générations.

Dans ce contexte, les groupes et les maisons ont déjà pris des mesures. Dès 2011, Kering publie son premier *Environmental Profit and Loss Account* (EPetL), proposant une quantification monétaire de son impact environnemental sur l'ensemble de la chaîne de valeur (Sustainability

Our EPetL, s.d.). De son côté, LVMH structure ses engagements autour de la stratégie LIFE, actualisée sous le nom LIFE 360 à partir de 2021 (LIFE 360, s.d.). En parallèle, des coalitions sectorielles voient le jour, comme le Fashion Pact, lancé lors du G7 en 2019, fédérant 60 groupes autour de cibles environnementales communes (The Fashion Pact About Us, s.d.). Ce mouvement s'accentue avec la loi Anti-gaspillage pour une économie circulaire (AGEC), appliquée dès janvier 2021, dont les dispositions ont été détaillées et renforcées (Ministère de la Transition écologique, 2024).

Gucci perçoit ces changements. Dans un contexte où les injonctions de transparence émanant des pouvoirs publics et des consommateurs risquent d'entamer la mise à distance symbolique qui fonde la désirabilité du luxe, Gucci identifie la montée en puissance des valeurs de réparabilité comme un signal faible à fort potentiel transformateur. Cette capacité à capter l'émergence de nouveaux enjeux pour l'industrie relève d'un véritable exercice de *sensing*, tel que défini par Teece (1997).

### Seizing

C'est dans ce contexte d'institutionnalisation de la durabilité que se développe la tendance de la revente et du luxe circulaire.

Des Maisons choisissent d'externaliser leur entrée sur le marché de la seconde main, en s'adossant à des plateformes spécialisées. C'est le cas d'Alexander McQueen, qui en février 2021, s'associe à Vestiaire Collective pour lancer un programme de revente « *Brand Approved* », permettant à certains clients sélectionnés de revendre leurs pièces en échange de crédit à valoir sur le site McQueen (Chen, 2021 ; ETX Daily Up, 2021). Cette solution externalisée présente un double avantage : elle limite les coûts d'infrastructure et évite d'intégrer une activité encore perçue comme périphérique par certaines Maisons.

Gucci adopte une posture bien différente en internalisant la revente à travers Gucci Vault, conçu comme un site dédié à la valorisation patrimoniale. Dès septembre 2021, la Maison inaugure ce concept store en ligne exclusivement consacré à ses pièces vintage et de seconde

main. Présenté comme une initiative éditorialisée, ce dispositif permet à Gucci de scénariser son héritage dans un format natif numérique, tout en opérant une recontextualisation sélective de ses archives (Audenaert, 2021). Le projet ne se limite pas à la revente d'occasion : il scénarise le passé de la Maison dans une grammaire esthétique du futur, et réinvente l'économie circulaire comme un vecteur de distinction symbolique. Alessandro Michele explique d'ailleurs dans une interview pour Vogue (Leitch, 2021) « Nous avons appelé le concept store *Vault* ['coffre-fort' en anglais] car c'est une chambre forte qui renferme des choses merveilleuses, qu'on pense être dépassées mais qui sont en réalité pleines de vie. »

À travers cette décision, Gucci ne répond pas seulement à une tendance de marché, elle active une mise à distance cognitive et culturelle qui relève pleinement d'une logique de *seizing*. En effet, la Maison transforme en opportunité une contrainte structurelle (la montée en puissance des revendications environnementales, le basculement générationnel vers la seconde main).

Ce faisant, Gucci recompose la distance psychologique sur plusieurs plans : temporellement, en traitant le passé non comme un stock obsolète, mais comme un futur scénarisé où chaque objet redevient désirable par sa singularisation narrative ; socialement ensuite, en ne rendant pas ces pièces accessibles à tous, mais en les codifiant au sein d'une économie symbolique régie par la sélection, l'édition et la scénographie ; hypothétiquement aussi, en fusionnant ce dispositif avec le métaverse (*Vault Land* sur *The Sandbox*). L'objet vintage devient projeté dans une dimension alternative, entre patrimoine, fiction et jeu, déplaçant la consommation dans un univers de potentialités.

En ce sens, la capacité de *seizing* chez Gucci consiste à activer une nouvelle forme de mise à distance non plus comme simple écart entre le client et l'objet neuf, mais comme médiation entre le présent et la mémoire matérielle de la marque. *Vault* devient ainsi un espace d'expérimentation stratégique, où la Maison peut reconfigurer ses récits, adapter ses circuits de valeur, et tester de nouveaux formats de désirabilité alignés avec les injonctions contemporaines de circularité.

## Transforming

L'expérimentation digitale de Gucci s'est progressivement prolongée hors ligne, notamment avec Palace x Gucci Vault, une collaboration éphémère entre la Maison et la marque britannique *Palace Skateboards*. Réputée pour son esthétique provocante et ses références à la culture skate, *Palace* apporte à Gucci un lexique streetwear décalé, que la Maison entremêle à ses archives et à son artisanat pour produire une capsule hybride, à la fois patrimoniale et subversive (Vault Takes Over, s.d.). En brouillant les temporalités et les registres culturels, cette collaboration réaffirme la capacité de Gucci à ritualiser l'objet : restauré, édité, mis en scène, il devient précieux non par sa rareté physique, mais par la densité du récit qui l'entoure et l'interprétation qu'il requiert.

Cette dynamique évolutive s'accentue avec le développement de Gucci Vintage en 2024, plateforme qui semble marquer la fin de Gucci Vault (Bientôt la fin de Gucci Vault ?, 2024 ; Silbert, 2024). Contrairement à Vault, pensé comme un laboratoire narratif et multiverse, Gucci Vintage installe une logique plus pérenne, plus lisible, intégrée à l'écosystème commercial de la Maison. L'offre y est structurée autour de six périodes stylistiques emblématiques, chacune associée à des archétypes, des expertises d'époque et des imaginaires codifiés. Chaque vêtement est sourcé, certifié, restauré et présenté comme un fragment recomposé de l'histoire de Gucci.

Ce passage de Vault à Vintage illustre pleinement la logique de *transforming* décrite par Teece (2007) : l'entreprise y reconfigure son organisation interne (sourcing des pièces, ateliers dédiés, spécialistes de la certification, gouvernance de l'archive) pour faire face à l'évolution de l'environnement réglementaire et culturel.

En articulant ainsi Vault puis Vintage, Gucci dépasse la simple réponse tactique à une tendance de marché : elle restructure son appareil symbolique pour inscrire le passé dans une économie stratégique du récit. La distance temporelle, devient ici une matière transformable, mobilisée pour produire du sens, de la valeur et de la distinction. C'est en cela que la capacité de *transforming* prend tout son sens : Gucci reconfigure ses routines pour faire du temps — sa fragmentation, sa mise en scène, sa densité — un levier stratégique. La distance psychologique

est dès lors le produit d'une infrastructure narrative capable de redéployer la désirabilité à travers la mémoire.

#### Construction de la chaîne explicative : la distance psychologique comme capacité dynamique

L'analyse du cas *Gucci Vault* permet de dépasser une lecture statique de la distance psychologique. Elle met en évidence un processus organisationnel d'apprentissage et de reconfiguration, où l'écart perçu entre la Maison et le client devient lui-même un artefact stratégique, façonné au fil du temps.

Gucci capte le basculement du luxe vers la durabilité et la revalorisation du vintage. Elle perçoit que le passé, loin de nuire à la désirabilité, peut devenir un levier symbolique puissant, à condition d'en maîtriser l'interprétation. L'enjeu n'est plus de créer du neuf, mais de scénariser l'ancien. Avec *Vault*, la Maison active cette intuition dans un format expérimental : revente éditorialisée, valorisation narrative des archives, extension dans le métavers. L'objet restauré devient vecteur de distance cognitive, activant une nouvelle forme de rareté fondée sur la mémoire, la projection et le récit. Cette expérimentation se consolide avec *Gucci Vintage*, intégré à l'organisation. Ateliers dédiés, certification, segmentation par périodes : la distance psychologique devient ici un système opératoire, inscrit dans les routines et orienté vers une économie du récit patrimonial. Ce passage révèle une capacité à transformer une intuition culturelle en avantage durable.

Ainsi, la distance psychologique devient chez Gucci une capacité stratégique modulable, activée par la reconnaissance de signaux faibles (légitimité du vintage), convertie en prototype d'expérience (*Vault*), puis consolidée dans une infrastructure pérenne (*Gucci Vintage*). La distance psychologique est donc bien une source d'avantage concurrentiel par sa plasticité stratégique.

#### 4.3.4 Conclusion de l'étude de cas Gucci

Le cas Gucci illustre la pertinence des trois propositions théoriques formulées dans ce mémoire, tout en révélant leurs limites contingentes. La Maison a longtemps su ériger la distance psychologique en ressource stratégique, en articulant subversion esthétique, saturation narrative et hybridation culturelle. Cette mise à distance s'est imposée comme une signature singulière dans l'univers du luxe, portée par une capacité remarquable à brouiller les repères et à réenchanter les codes patrimoniaux. Elle a permis à Gucci de construire une relation symbolique forte avec ses publics.

Mais cette stratégie fondée sur la tension — entre héritage et disruption, entre luxe et mode, entre centralité statutaire et résonance culturelle — s'avère aujourd'hui difficile à stabiliser. L'analyse VRIO met en évidence un affaiblissement progressif de la valeur, de la rareté, de l'inimitabilité et de l'organisation autour de la distance psychologique. En l'absence d'un cap créatif clair, et dans un contexte de gouvernance fragmentée, cette ressource n'apparaît plus comme un avantage concurrentiel au sens de Barney (1995).

L'approche par les ressources (Miller et Shamsie, 1996) confirme cette ambivalence : si Gucci continue de mobiliser des *property-based resources* puissantes, la fragilité de ses *knowledge-based resources*, liée à la discontinuité stylistique, compromet leur activation conjointe. La distance psychologique ne résiste que si elle s'articule à une grammaire cohérente ; or, c'est précisément cette grammaire que la Maison peine à stabiliser.

C'est dans ce contexte que l'approche en termes de capacités dynamiques (Teece, 1997) offre un éclairage complémentaire. À travers Vault, puis Gucci Vintage, la Maison a démontré sa capacité à capter des signaux faibles (environnement, revalorisation du passé), à les convertir en dispositifs expérientiels différenciants, et à les inscrire dans une infrastructure durable de production de la désirabilité. En activant des formes de mise à distance patrimoniale, narrative et spéculative, Gucci reconfigure la distance psychologique comme artefact stratégique modulable. La Maison démontre ainsi qu'un avantage peut aussi résider dans sa plasticité, pour autant qu'il soit orchestré de manière cohérente, symboliquement lisible et soutenable d'un point de vue organisationnel.

Gucci enrichit alors la compréhension de la distance psychologique comme levier stratégique comme capacité à ritualiser, réinterpréter et reconfigurer l'écart dans un environnement en mutation. Encore faut-il que cette capacité soit stabilisée par un langage esthétique fort, une gouvernance lisible et une continuité dans la mise en scène des signes. Faute de quoi, l'écart se déforme et l'avantage se fragilise.

#### **4.4 Analyse inter-cas des stratégies de mise à distance psychologique comme levier d'avantage concurrentiel**

Après une exploration détaillée des études de cas individuelles, cette partie propose une analyse comparative des stratégies de mise à distance psychologique observées chez Hermès, Louis Vuitton et Gucci. En croisant les données issues des monographies, elle vise à dégager des régularités, des contrastes et des logiques d'ensemble susceptibles d'éclairer la manière dont ces Maisons structurent leur avantage concurrentiel. Cette approche inter-cas permet non seulement d'évaluer la pertinence des formes de distance mobilisées, mais aussi de mieux comprendre les conditions organisationnelles et stratégiques de leur activation.

##### **4.4.1 Cartographie comparative des distances psychologiques par Maison**

###### **4.4.1.1 Analyse de l'intensité absolue des distances psychologique**

Cette première partie vise à cartographier l'intensité absolue de chaque forme de distance psychologique (sociale, hypothétique, temporelle, spatiale) mobilisée par les Maisons étudiées. L'objectif est de comprendre comment, et à quel degré, chaque type de distance contribue à la construction de la désirabilité et de la différenciation, en tant que mécanisme de mise à distance cognitive entre la Maison et ses publics.

La méthodologie adoptée repose sur un classement qualitatif des manifestations observées pour chaque forme de distance, allant de la plus puissante à la moins puissante, en fonction de leur impact stratégique global sur la mise à distance psychologique. Ce classement repose sur trois critères croisés : la systématичité, qui mesure dans quelle mesure la distance irrigue

transversalement les dispositifs stratégiques de la Maison (produit, distribution, relation client, discours, etc.) ; la fréquence, entendue comme la récurrence concrète des manifestations dans l'expérience client : plus une distance est activée régulièrement à travers les points de contact, plus elle pèse dans la perception globale de l'univers de la Maison ; la stabilité, qui renvoie à la continuité stratégique de cette distance dans le temps : est-elle activée de manière cohérente et constante au fil des années, ou bien de façon ponctuelle, opportuniste, voire désordonnée ?

Chaque manifestation est illustrée par une ou plusieurs Maisons emblématiques et mise en relation avec les cas étudiés (Hermès, Louis Vuitton, Gucci). Cela permet de repérer, au sein de chaque distance, les pratiques qui apparaissent comme des prérequis structurels partagés (logiques de similitude), celles qui renforcent spécifiquement un avantage concurrentiel, et celles qui, à l'inverse, fragilisent la cohérence statutaire ou affaiblissent la mise à distance.

### Distance temporelle

Dans le luxe, la distance temporelle se manifeste à travers des délais d'attente, la lenteur volontaire du processus de production, et la projection dans un temps élargi (héritage, transmission, ritualisation). Elle s'oppose à la temporalité immédiate de la consommation de masse. La Maison suspend le présent en s'inscrivant dans un cycle lent, voire dans une continuité historique. Cette forme de distance est bien un levier d'abstraction : ce que l'on attend, que l'on conserve ou que l'on transmet acquiert une valeur perçue supérieure.

*Tableau 1 - Manifestations de la distance temporelle dans l'industrie du luxe : intensité et exemple de Maison*

Manifestation	Intensité	Exemple de Maison
Délais prolongés pour obtenir certains produits iconiques, même en boutique	Très forte	Hermès
Refus de l'accélération commerciale (promotions, outlets)	Très forte	Hermès, Louis Vuitton

Scénarisation patrimoniale de l'objet dans les collections et expositions	Forte	Hermès, Louis Vuitton, Gucci
Inscription de la Maison dans des lieux historiques pour prolonger sa temporalité symbolique	Forte	Hermès, Louis Vuitton, Gucci
Hybridation des références stylistiques, entre passé et présent	Moyenne	Louis Vuitton, Gucci
Rythme rapide de renouvellement	Moyenne	Louis Vuitton, Gucci

Toutes les Maisons étudiées mobilisent la distance temporelle pour inscrire leurs produits dans une logique de permanence et les ancrer dans une valeur patrimoniale.

Chez Hermès, l'intemporalité du geste artisanal, la rareté organisée des produits et l'absence de soldes — signe d'un refus assumé de l'accélération commerciale — instaurent une distance temporelle très forte, stable et cohérente. Cette configuration permet de stabiliser la désirabilité dans le temps et confère à l'objet une dimension extraordinaire.

Louis Vuitton et Gucci, quant à elles, scénarisent le temps à travers des expositions, l'inscription dans des lieux symboliques et une hybridation continue entre passé et présent. Cette mise en récit temporelle, plus modulée, entretient une logique de surprise maîtrisée. Contrairement à Hermès, qui impose un temps d'attente structurant, Gucci cède toutefois au besoin de nouveauté de sa clientèle, comme en témoigne le renouvellement rapide de ses collections. Cela engendre une réduction de la distance temporelle et de la désirabilité de ses produits.

### Distance spatiale

Le luxe n'élimine pas la proximité spatiale avec le client puisque les Maisons vendent en priorité à travers des boutiques physiques, mais il crée une forme de distance spatiale.

*Tableau 2 - Manifestations de la distance spatiale dans l'industrie du luxe : intensité et exemple de Maison*

Manifestation	Intensité	Exemple de Maison
Vente des produits via des boutiques exclusivement gérées par la Maison	Très forte	Hermès
Prise de rendez-vous pour accéder à certaines pièces	Très forte	Hermès
Offre en ligne plus restreinte	Très forte	Hermès
Boutiques dans les endroits les plus prestigieux	Forte	Hermès, Louis Vuitton, Gucci
Événements immersifs dans des lieux artistiques ou historiques	Forte	Hermès, Louis Vuitton, Gucci
Boutiques dans des formats expérimentaux ou numériques (pop-ups, métavers)	Moyenne	Louis Vuitton, Gucci

Les trois Maisons utilisent l'espace comme un levier de distance en séparant physiquement et symboliquement l'univers de la Maison du quotidien du client. Cela passe par la localisation sélective des boutiques et la scénographie des lieux de vente.

Toutefois, Hermès opère un cloisonnement strict : elle vend exclusivement via des boutiques qu'elle gère elle-même, limite drastiquement l'accès à certaines pièces par la prise de rendez-vous, et restreint fortement son offre en ligne. Le client peut donc être contraint de se déplacer pour acheter. Ce dispositif construit une distance spatiale très forte, fondée sur le contrôle, la rareté physique et l'exclusion assumée de certains circuits. Louis Vuitton adopte une approche plus spectaculaire : elle scénographie ses espaces pour offrir des expériences immersives (événements, installations dans des lieux symboliques), tout en conservant un contrôle sur le réseau et le format. Gucci, priviliege quant à elle une spatialisation plus hybride : elle multiplie les formats exclusifs donnant une sensation de plus grande proximité (pop-ups, boutiques numériques), tout en conservant des boutiques dans les lieux stratégiques. Cette stratégie brouille la lisibilité de la distance spatiale, oscillant entre ouverture expérimentale et sélection implicite.

Ainsi, si Hermès renforce par sa stratégie un sentiment d'élitisme statutaire stable, Louis Vuitton crée une distance spectaculaire mais structurée, tandis que Gucci génère une forme de tension entre accessibilité apparente et contrôle discret, parfois source d'ambiguïté.

### Distance sociale

Dans l'industrie du luxe, la distance sociale repose sur une gestion différenciée de la relation client, construite à deux niveaux : entre la Maison et le public, puis au sein même de la clientèle. C'est la hiérarchisation implicite entre les clients eux-mêmes qui fait de cette distance un levier stratégique majeur car elle permet de distinguer les Maisons mettant le plus à distance le client. La distance sociale est souvent la forme de distance la plus forte, car elle combine un écart vertical entre le luxe et le reste du marché à un écart horizontal entre clients eux-mêmes, encore plus difficile à décoder — et à franchir.

*Tableau 3 - Manifestations de la distance sociale dans l'industrie du luxe : intensité et exemple de Maison*

Manifestation	Intensité	Exemple de Maison
Sélection confidentielle des clients éligibles à certains produits emblématiques, sans communication officielle des conditions d'accès	Très forte	Hermès
Prix très élevés au-dessus des coûts de production	Très forte	Hermès, Louis Vuitton, Gucci
TraITEMENT DIFFÉRENCIÉ SELON LE PROFIL CLIENT : INVITATIONS PRIVÉES, ACCÈS ANTICIPÉ, CONSEILLERS DÉDIÉS	Très forte	Hermès, Louis Vuitton
Vocabulaire codé et gestuelle ritualisée dans la relation client	Forte	Hermès, Louis Vuitton, Gucci
Produits possédant des motifs iconiques ou des éléments stylistiques reconnaissables permettant d'identifier immédiatement l'appartenance à la Maison	Moyenne	Hermès, Louis Vuitton, Gucci

Collaborations avec des artistes ou personnalités non issues de la culture élitiste	Moyenne	Louis Vuitton, Gucci
Communication régulière et proposition proactive de services (entretien, retouche, personnalisation élargie)	Moyenne	Louis Vuitton, Gucci
Révision à la baisse de certains prix (outlets)	Moyenne	Gucci

Toutes les Maisons étudiées activent une forme de stratification sociale à travers leur relation client. Cette hiérarchie implicite s'appuie sur des prix très élevés, un processus de vente ritualisé et une interaction codifiée, qui limitent l'accès symbolique autant qu'économique. Par ailleurs, l'usage de signes immédiatement reconnaissables — tels que monogrammes, motifs emblématiques ou coupes signature — permet à chaque client d'afficher son appartenance au monde de la Maison. Ces codes visuels, largement diffusés mais coûteux, renforcent une logique d'inclusion statutaire sélective : seuls ceux qui peuvent se les approprier s'inscrivent dans l'univers symbolique de la Maison, les autres en restant à ses marges.

Chez Hermès, la distance sociale repose sur un système fermé de reconnaissance non publique. L'accès aux produits emblématiques est strictement conditionné par une légitimité relationnelle implicite, sans critères officiels ni transparence des seuils. Louis Vuitton et Gucci adoptent une approche plus ambivalente : elles s'ouvrent à des publics plus larges à travers des collaborations culturelles, une communication régulière, ou des services accessibles sans sélection préalable. Les manifestations de la distance sociale à l'œuvre chez Louis Vuitton possèdent toutefois une intensité en moyenne plus élevée que celle de Gucci.

Les effets sur la désirabilité sont différents. Chez Hermès, cette mise à distance s'apparente à un rite d'ascension silencieux, fondé sur la fidélité, l'initiation et la reconnaissance implicite — autant de conditions d'accès qui ne se décrètent pas, mais se méritent. Louis Vuitton valorise quant à elle une reconnaissance statutaire visible, construite par la scénographie des espaces, la force de ses codes iconiques et la gestion différenciée de la clientèle. Enfin, Gucci produit une tension permanente entre accessibilité perçue et exclusion réelle : la volonté d'ouverture culturelle entre parfois en contradiction avec les logiques de rareté, créant un positionnement instable et potentiellement déstabilisant pour la perception de la marque.

## Distance hypothétique

La distance hypothétique repose sur une incertitude volontairement entretenue autour de l'accès aux produits ou aux statuts. Dans le luxe, l'expérience client repose ainsi sur une logique d'improbabilité maîtrisée, où l'objet ne se demande pas, il se mérite — sans certitude de l'obtenir. Ce flou renforce la projection mentale et l'abstraction symbolique : l'objet devient désirable parce qu'il est incertain.

*Tableau 4 - Manifestations de la distance hypothétique dans l'industrie du luxe : intensité et exemple de Maison*

Manifestation	Intensité	Exemple de Maison
Aucune garantie d'accès, absence de liste officielle, attribution des produits selon appréciation locale	Très forte	Hermès
Critères implicites d'accès au statut VIP, non communiqués	Très forte	Hermès
Systèmes d'attente pour commander certains produits emblématiques	Forte	Hermès, Louis Vuitton
Objets disponibles uniquement dans certains mondes virtuels ou lors d'événements spécifiques	Forte	Hermès, Louis Vuitton, Gucci
Disponibilité variable et imprévisible des collections capsules	Moyenne	Louis Vuitton, Gucci

Les trois Maisons étudiées mobilisent la distance hypothétique en jouant sur l'incertitude et la non-garantie d'accès à certains de leurs produits.

Cependant, les modalités d'activation de cette incertitude varient sensiblement. Hermès pousse cette distance à son paroxysme en ritualisant l'absence de garantie : l'attribution des produits se fait sans liste officielle, selon des critères jamais formalisés, et dans un système d'attente non standardisé qui confère à la rareté une dimension presque sacrée. Cette imprévisibilité structurelle produit une distance hypothétique, particulièrement intense. Louis

Vuitton et Gucci limitent beaucoup moins l'accès à leurs produits iconiques, la restriction de l'accès va davantage concerner certaines collections exceptionnelles ou certains évènements. Gucci demeure, pour cette distance encore, la Maison qui possède la distance hypothétique la moins forte.

Ces différences produisent des effets distincts sur la relation au client. Lorsqu'elle est ritualisée, l'incertitude favorise un engagement profond, nourri par la patience et la loyauté comme chez Hermès. Lorsqu'elle est scénarisée, elle génère une excitation maîtrisée et un sentiment de participation à un moment rare — effet recherché par Louis Vuitton et Gucci. Lorsqu'elle devient plus expérimentale, comme chez Gucci, elle stimule l'imaginaire, mais au risque de fragiliser la cohérence de la marque si la surprise devient désordonnée ou trop fréquente.

#### 4.4.1.2 Tableau récapitulatif de l'intensité absolue des distances psychologiques par Maison

*Tableau 5 - Intensité absolue des distances psychologiques par Maison*

Type de distance / Maison	Hermès	Louis Vuitton	Gucci
Distance temporelle	Forte à très forte	Forte	Moyenne à forte
Distance spatiale	Très forte	Forte	Forte
Distance sociale	Très forte	Forte	Moyenne à forte
Distance hypothétique	Très forte	Moyenne à forte	Moyenne à forte

#### 4.4.1.3 Analyse de l'intensité relative : hiérarchie des distances au sein de la distance psychologique

L'analyse comparative suggère que chaque Maison mobilise un agencement spécifique de distances psychologiques, reflétant une hiérarchie interne propre.

Chez Hermès, la distance sociale et la distance hypothétique sont les plus structurantes : elles sont activées de manière systématique, stable et cohérente, au cœur d'un modèle de rareté méritée. La distance temporelle prolonge cet effet d'attente et de permanence, tandis que la distance spatiale joue un rôle de soutien : elle consolide l'ensemble du système de mise à

distance sans en être le levier principal. Hermès incarne une mise à distance fermée, ritualisée et profondément cohérente.

Louis Vuitton articule sa stratégie autour de la distance sociale et spatiale, dans une logique d'orchestration statutaire. Ces distances sont omniprésentes et coordonnées, tandis que la distance hypothétique et temporelle sont activées de manière plus sélective, dans un registre événementiel. La Maison construit une exclusivité visible, maîtrisée mais plus modulable.

Gucci présente une configuration plus fluctuante. La distance temporelle et la distance hypothétique y sont importantes, mais souvent mobilisées de façon non pleinement volontaire, au fil des opportunités créatives ou commerciales. La distance sociale est plus faible, et la distance spatiale davantage diluée par la diversité des canaux. La mise à distance repose ici sur l'effet de surprise, mais sans intensité cumulative forte.

En somme, c'est la cohérence d'ensemble — plus que la force d'une distance isolée — qui distingue les stratégies gagnantes. Hermès incarne l'intensité cumulative, Louis Vuitton une coordination souple, et Gucci une intensité fragmentée. Toutefois, un point commun se dégage : la distance sociale apparaît comme un socle structurant de la mise à distance psychologique dans le luxe. Lorsqu'elle est hiérarchisée, implicite et incarnée dans la relation client, elle offre une base statutaire forte sur laquelle les autres formes de distance peuvent s'ancrer. À l'inverse, lorsqu'elle est affaiblie ou désorganisée, la cohérence globale du dispositif se fragilise, comme l'illustre le cas Gucci.

#### 4.4.1.4 Tableau récapitulatif de l'intensité relative des distances psychologiques par Maison

*Tableau 6 - Intensité relative des distances psychologique par Maison*

Type de distance	Hermès	Louis Vuitton	Gucci
Distance temporelle	Secondaire	Secondaire	Importante
Distance spatiale	Soutien	Structurante	Diluée
Distance sociale	Structurante	Structurante	Faible
Distance hypothétique	Structurante	Événementielle	Importante

#### 4.4.2 Deux critères pouvant influencer la mise en œuvre de la distance psychologique

Si la distance psychologique constitue un levier stratégique transversal, sa mise en œuvre n'est ni uniforme ni automatique. Elle dépend de paramètres contextuels qui modulent son intensité, sa forme et sa fonction. Deux facteurs apparaissent particulièrement déterminants dans cette configuration : l'orientation stratégique de la Maison, d'une part, et la cible client qu'elle se donne, d'autre part.

##### 4.4.2.1 L'orientation stratégique de la Maison

L'orientation stratégique d'une Maison, définie dans mon analyse de l'industrie du luxe et de son environnement concurrentiel, semble avoir un effet sur les modalités d'activation de la distance psychologique. L'analyse croisée d'Hermès, Louis Vuitton et Gucci montre que si les formes de distance sont communes, leur intensité, leur fonction stratégique et leur efficacité dépendent fortement de l'environnement organisationnel dans lequel elles s'inscrivent.

Hermès, entreprise familiale et indépendante, s'appuie sur une stratégie de croissance organique, où chaque levier de mise à distance est intégré de façon structurelle et stable. La rareté des produits, la lenteur de production, la distribution extrêmement sélective, ainsi qu'une communication maîtrisée, traduisent une orientation résolument patrimoniale. Cette indépendance offre à Hermès une liberté stratégique totale, sans arbitrages de court terme ni impératifs de performance actionnariale immédiate. Comme le souligne un article de La Tribune (Hermès, seul rescapé du luxe, affiche toujours une croissance à deux chiffres, 2024), c'est précisément cette autonomie qui lui permet de préserver un niveau d'exigence exceptionnel, tant sur les volumes que sur la qualité, et de maintenir une croissance à deux chiffres, y compris lorsque le marché global du luxe ralentit.

À l'inverse, Louis Vuitton et Gucci, respectivement intégrées au sein de LVMH en 1987 et de Kering en 1999, adoptent une logique de portefeuille intégré. Toutes deux représentent les Maisons les plus rentables et les plus stratégiques de leur conglomérat respectif. Cette intégration leur donne accès à des ressources considérables : capacités d'investissement

élevées, leviers d'influence culturelle, infrastructures logistiques mondiales. Ces moyens leur permettent d'activer des dispositifs de distance psychologique sophistiqués — boutiques immersives, collaborations artistiques, campagnes événementielles — sur une échelle plus large qu'Hermès.

Mais au-delà des similarités liées à leur orientation stratégique, la comparaison entre Louis Vuitton et Gucci suggère une différence en termes de cohérence stratégique et organisationnelle. Louis Vuitton s'impose comme un modèle d'exclusivité expansible. En orchestrant rigoureusement son réseau de distribution, en maintenant des barrières d'accès symboliques fortes (prix, storytelling, édition limitée), la Maison parvient à étendre son audience tout en conservant une perception de rareté. Cette capacité repose sur une coordination centralisée et stable, appuyée par la structure intégrée de LVMH, qui offre à Louis Vuitton l'autonomie créative nécessaire sans perdre la rigueur stratégique. Gucci, en revanche, malgré son statut de pilier du groupe Kering, illustre une instabilité organisationnelle chronique. Les changements fréquents de direction artistique, la dilution des circuits de distribution, et l'hybridation stylistique, parfois confuse ont affaibli la clarté de la mise à distance. Si Gucci investit massivement dans l'innovation culturelle, son modèle manque de constance dans la durée. Cette fluctuation nuit à la lisibilité de la marque et à la perception d'exclusivité, ce qui a entraîné une baisse significative de performance en 2024, contrairement à Hermès, qui a su capitaliser sur sa continuité.

Cette divergence stratégique reflète un clivage plus profond entre les Maison qui ont étendu leur base client avec des produits d'entrée de gamme comme Gucci, avec ses lignes plus accessibles, et celles qui ont conservé une orientation élitiste stricte, à l'instar d'Hermès. Les premières se trouvent aujourd'hui plus exposées aux fluctuations macroéconomiques, notamment à l'essoufflement des classes moyennes occidentales et au ralentissement du marché chinois. En revanche, Hermès, qui cible une clientèle ultra-fortunée peu sensible au cycle, continue d'enregistrer une croissance solide (+14 % de chiffre d'affaires sur les trois premiers trimestres de 2024), renforçant son positionnement fondé sur une exclusivité réelle, et non perçue (Why Louis Vuitton is struggling but Hermès is not, 2024).

À cet égard, la distance psychologique activée par Hermès repose sur une rareté substantielle, liée à la maîtrise des volumes, des circuits et du capital symbolique. Elle s'oppose à la distance plus scénarisée de certaines marques de portefeuille, où l'exclusivité devient un effet de communication plutôt qu'un fait structurel. Ce glissement, visible chez Gucci, menace l'avantage concurrentiel lorsqu'il n'est pas contrebalancé par une cohérence organisationnelle rigoureuse. Comme le résume Luca Solca de la société de courtage Bernstein (cité dans Why Louis Vuitton is struggling but Hermès is not, 2024), le luxe d'aujourd'hui ne vend plus toujours de l'exclusivité, mais de la perception d'exclusivité, une distinction stratégique lourde de conséquences.

Ainsi, bien que Louis Vuitton et Gucci partagent une même logique de portefeuille, les effets de cette orientation dépendent de la qualité de son pilotage stratégique. LVMH fournit à Louis Vuitton une structure suffisamment robuste pour intégrer les tensions entre accessibilité mondiale et prestige ; Kering, en revanche, peine à doter Gucci d'un cadre cohérent, ce qui affaiblit l'impact de la distance psychologique comme levier de différenciation durable.

Cette analyse semble confirmer que la distance psychologique ne produit un avantage concurrentiel que lorsqu'elle est soutenue par une organisation stable, des ressources maîtrisées et une vision stratégique claire. À cet égard, Hermès et Louis Vuitton, malgré leurs différences, parviennent chacun à leur manière à faire de la mise à distance un instrument de performance durable, là où Gucci illustre les risques d'une activation désynchronisée.

#### 4.4.2.2 La cible client

Si les trois Maisons se positionnent sur le segment du luxe, elles ne s'adressent pas toujours à la même clientèle ni ne mobilisent les mêmes leviers d'exclusivité. Elles construisent leur cible à travers une articulation subtile entre accessibilité symbolique et barrière économique, modulant différemment la distance sociale.

### Une cible plus ou moins étroite

Chez Hermès, la cible est très étroite, socialement triée, et définie non seulement par son pouvoir d'achat mais aussi par son capital culturel voire son comportement. Le client idéal n'est pas seulement solvable : il est initié, fidèle, et capable d'embrasser les codes d'une Maison qui ne s'adresse jamais directement à lui. La rareté extrême de certains produits, comme le Birkin, la discrétion des campagnes publicitaires, ou encore la personnalisation uniquement accessible sur recommandation, érigent une élite privilégiée.

Louis Vuitton adopte une approche plus inclusive en apparence. La Maison s'adresse à un public large dans sa communication, notamment via des collaborations culturelles ou des espaces ouverts comme la boutique de la 57e rue à New York. Cette accessibilité symbolique masque néanmoins une réalité économique stricte : la cible réelle reste solvable, capable d'absorber des hausses de prix régulières, et désireuse d'un prestige visible. Louis Vuitton ne vise pas nécessairement une clientèle possédant un certain capital culturel, elle vise plutôt une clientèle intermédiaire, à cheval entre les classes supérieures émergentes et les ultra-riches, en construisant une promesse d'ascension par le style.

La cible de Gucci est plus large. Si sa clientèle historique, proche de celle de Louis Vuitton, privilégie l'achat statutaire, sa nouvelle audience — jeune, urbaine, parfois aspirante — investit ponctuellement dans des pièces fortes ou emblématiques. Contrairement à Hermès qui exige une loyauté discrète et Louis Vuitton qui valorise la répétition de l'achat statutaire, Gucci s'adresse aussi à des clients à la recherche d'un *statement*, souvent unique ou événementiel. L'accent est donc aussi mis sur l'affiliation culturelle (pop culture, streetwear, mode genderless).

### A l'origine de différences d'intensité dans la mise à distance psychologique du client

Selon le type de cible visé, les Maisons proposent un degré d'intimité plus ou moins important. Alors qu'Hermès maintient une posture distante et ne fait que peu d'efforts pour rencontrer son client au-delà des points de contact physiques ultra-sélectifs, Louis Vuitton organise des

expériences immersives ouvertes, où la découverte de la marque devient elle-même un levier de désir. La boutique d'Asnières ou les Journées Particulières illustrent cette volonté d'accueillir pour faire connaître, sans nécessairement vendre. Gucci, de son côté va plus loin en multipliant les points de contact expérientiels mais aussi digitaux (Gucci Town, Gucci Vault), mais dans une logique de captation rapide plutôt que de construction relationnelle profonde.

Cette différence de cible se traduit aussi dans les choix de distribution. Hermès sélectionne rigoureusement sa clientèle et sa géographie : très peu de points de vente, aucun outlet, peu d'e-commerce. Louis Vuitton s'appuie sur un réseau dense et intégré, tout en gardant un contrôle strict. Gucci a longtemps toléré une segmentation nette de ses circuits de distribution, en maintenant une présence importante dans les outlets. Si cette stratégie a permis d'écouler les invendus et de toucher une clientèle plus large, elle a également pu affaiblir la perception d'exclusivité auprès des clients les plus fortunés, pour qui l'abondance et le rabais peuvent entrer en contradiction avec les codes du luxe.

En définitive, le type de clientèle visé conditionne le niveau de distance psychologique que chaque Maison active. Plus la cible est restreinte, patrimoniale et socialement homogène, plus la mise à distance semble devoir être forte, stable et rigoureusement codifiée. À l'inverse, lorsqu'une Maison cherche à séduire un public plus large ou culturellement fragmenté, comme Gucci ou Louis Vuitton, la distance psychologique apparaît comme davantage modulée, oscillant entre accessibilité symbolique et barrières économiques. C'est dans cet ajustement subtil que se joue l'efficacité stratégique de la distance : elle ne peut être uniforme, mais doit épouser les contours de la clientèle à laquelle la Maison souhaite donner — ou refuser — l'accès.

Dans le cas de Gucci, le recentrage sur une clientèle plus jeune, en quête de proximité culturelle et de résonance stylistique immédiate, entre en contradiction avec les logiques de mise à distance plus marquées, auxquelles la clientèle traditionnelle est davantage réceptive. Cette opposition constraint la Maison à activer simultanément des niveaux de distance psychologique divergents, rendant difficile la cohérence de l'univers de marque. Ce décalage entre attentes hétérogènes nuit à la lisibilité de son positionnement et pourrait en partie éclairer les difficultés qu'elle rencontre actuellement.

#### 4.4.3 Alignement stratégique entre formes de distance et définitions de l'avantage concurrentiel

Après avoir cartographié les formes de distance psychologique les plus marquantes, puis mis en évidence les paramètres contextuels influençant leur activation (orientation stratégique et ciblage client), cette dernière partie propose de les examiner à l'aune des principales définitions de l'avantage concurrentiel. L'objectif est alors double : d'une part, analyser comment chaque distance peut s'aligner stratégiquement avec une des trois grilles théoriques de l'avantage concurrentiel ; d'autre part, interroger la possibilité de valider, à partir des cas étudiés, une ou plusieurs définitions de l'avantage concurrentiel susceptibles de rendre compte de la logique propre à la distance psychologique dans le luxe.

##### 4.4.3.1 Les formes de distance psychologique renvoient-elles à une définition spécifique de l'avantage concurrentiel ?

L'analyse croisée des trois Maisons permet de proposer une mise en correspondance entre chaque forme de distance psychologique (CLT, Trope et Liberman, 2010) et une des trois définitions théoriques de l'avantage concurrentiel : la ressource VRIO (Barney, 1995), la combinaison de ressources (Miller et Shamsie, 1996) ou la capacité dynamique (Teece *et al.*, 1997). Certaines formes de distance s'alignent en effet plus naturellement avec l'une ou l'autre en raison de leur nature, de leur degré de tangibilité ou de leur fonction stratégique.

Distance temporelle : Lecture duale de Barney (1995) et Teece *et al.* (1997)

La distance temporelle peut se prêter à deux lectures stratégiques selon le degré de contrôle exercé par la Maison.

Dans une logique VRIO, lorsque la temporalité est stabilisée, ritualisée (attente, rareté volontaire, rythme lent), elle constitue une compétence source de valeur pour le client (désirabilité), rare (non pratiquée dans le premium ou la fast fashion), inimitable (car permise par une forte légitimité de la Maison) et activée dans un système cohérent. C'est le cas

d'Hermès, où l'attente renforce la valeur statutaire de l'objet et donne au temps une fonction esthétique et symbolique.

Dans une logique de capacité dynamique, lorsque le remaniement de la distance temporelle est perçu comme une opportunité et reconfigurée (événements patrimoniaux, réinterprétations d'archives), elle devient un avantage concurrentiel. C'est le cas chez Louis Vuitton, où le temps est continuellement mis en scène.

#### Distance spatiale : Combinaison de ressources (Miller et Shamsie, 1996)

La distance spatiale peut constituer un exemple d'avantage concurrentiel fondé sur une combinaison de ressources, selon la grille de lecture de Miller et Shamsie (1996). Elle repose d'une part sur des *property-based resources* tels que le contrôle du réseau de distribution et notamment la possession d'emplacements prestigieux qui assurent la stabilité et la protection de l'expérience physique ; et d'autre part sur des *knowledge-based resources*, plus souples, qui permettent d'orchestrer et de différencier ces espaces : savoir-faire scénographique, gestuelle commerciale, mémoire de la relation client, relations avec des artistes, ou encore capacité à transposer un univers de marque dans des contextes variés.

Toutes les Maisons étudiées mobilisent cette dualité, mais avec des intensités et des effets différents. On retrouve des points communs dans la volonté de mettre en scène l'expérience de vente et de préserver un écart physique et symbolique avec le commerce ordinaire. Les différences résident dans le niveau de cohérence entre ces deux types de ressources. Certaines Maisons activent la distance spatiale dans une logique de continuité intégrée, où chaque point de vente incarne une vision esthétique stable et un protocole d'accueil ritualisé qui éloigne le client de son quotidien. D'autres optent pour une spatialisation plus riche (flagships immersifs, corners en grands magasins, pop-ups, voire outlets pour Gucci) qui introduit des tensions dans la combinaison des ressources : les *property-based resources* restent maîtrisées, mais les *knowledge-based resources* doivent jouer un rôle encore plus adaptatif, pour maintenir la perception de cohérence malgré la diversité des formats. Ce différentiel stratégique a un effet direct sur la durabilité de l'avantage : plus une

Maison choisit une approche spatiale flexible et riche, plus elle doit développer une compétence organisationnelle dynamique pour piloter ses ressources et maintenir une cohérence dans l'expérience client, faute de quoi la distance psychologique pourrait s'éroder.

Ainsi, la force concurrentielle de la distance spatiale ne tient pas à sa seule présence, mais à la manière dont une Maison parvient à intégrer ses ressources fixes et évolutives dans une logique d'ensemble cohérente.

#### Distance sociale : Ressource VRIO (Barney, 1995)

La distance sociale s'exprime à travers des mécanismes de reconnaissance discrétionnaire, un traitement hiérarchisé de la clientèle, et une symbolique statutaire intégrée dans l'ensemble du parcours d'achat. Mobilisée de manière cohérente et institutionnalisée, elle semble constituer une ressource VRIO répondant aux critères de valeur, rareté, inimitabilité et organisation.

Hermès incarne une mise en œuvre exemplaire de la distance sociale comme ressource VRIO. Elle confère une forte valeur statutaire au client : accéder à certains produits suppose d'avoir été reconnu comme légitime par la Maison, ce qui renforce le sentiment d'appartenance à un cercle restreint. Elle est rare, car peu d'acteurs dans l'industrie parviennent à maintenir un tel niveau de sélectivité sans l'expliciter ni l'institutionnaliser formellement. Elle est inimitable, car cette reconnaissance repose sur des routines tacites (mémoire informelle de la relation, gestuelle codifiée, posture élitiste) difficilement reproductibles sans le capital symbolique accumulé dans le temps. Enfin, elle est organisée dès lors que l'ensemble du système relationnel (formation des vendeurs, autonomie de décision, absence de programme de fidélité formel) est structuré pour permettre l'activation discrétionnaire de cette distance au sein d'un modèle de croissance organique.

Louis Vuitton mobilise également la distance sociale, mais selon une modalité plus visible et plus modulaire. La reconnaissance statutaire y repose moins sur la discréption que sur la visibilité culturelle et l'ostentation du Monogram. La hiérarchisation des clients se joue à

travers la scénarisation des espaces, la diversité des collections, ou encore la capacité à accéder à des produits rares ou personnalisés. Bien que plus exposée et potentiellement plus imitée, cette mise à distance reste valorisable pour une large partie de la clientèle internationale, notamment dans les marchés où la reconnaissance sociale passe par la visibilité des signes extérieurs. La logique VRIO s'applique donc de manière moins resserrée : la valeur est présente, la rareté est davantage narrative que structurelle, l'inimitabilité partielle, et l'organisation orientée vers une différenciation statutaire souple, adaptée aux formats de diffusion plus larges.

Gucci, à l'inverse, illustre les limites de cette ressource lorsqu'elle est affaiblie. La multiplication des canaux d'accès aux produits, l'instabilité des codifications stylistiques et la diversité des postures relationnelles rendent plus difficile l'activation cohérente d'une distance sociale. Le traitement différencié de la clientèle y est moins perceptible, les seuils d'accès moins implicites, les signaux de distinction plus fragmentés. Cette ouverture stratégique peut répondre à des objectifs de volume ou de diffusion culturelle, mais elle dilue la valeur statutaire attachée à l'expérience d'achat. La distance sociale ne remplit plus pleinement les critères VRIO : elle perd en valeur, rareté, et inimitabilité, notamment en raison d'un manque d'organisation de la distance sociale.

L'analyse comparative met ainsi en évidence que la distance sociale constitue un avantage concurrentiel lorsqu'elle est ritualisée, hiérarchisée, incarnée par les équipes, et inscrite dans un dispositif global de reconnaissance implicite. Elle devient vulnérable dès lors que ses mécanismes sont rendus trop visibles, trop accessibles ou trop hétérogènes, au point de rompre l'illusion d'exclusivité qui fonde sa puissance statutaire.

#### Distance hypothétique : Capacité dynamique (Teece *et al.*, 1997)

La distance hypothétique active le désir en rendant l'objet inaccessible et son obtention imprévisible, selon des mécanismes qui varient en fonction des configurations stratégiques. Parce qu'elle suppose un ajustement constant des leviers de rareté, elle relève d'une capacité

dynamique : capter les signaux du marché, activer des opportunités d'exclusivité, et transformer en continu la grammaire du prestige.

Gucci et Louis Vuitton illustrent deux modèles fondés sur une forte capacité de reconfiguration de la distance hypothétique. Les deux Maisons ont su capter l'émergence d'une clientèle plus jeune, culturellement mobile et sensible à la rareté émotionnelle. Elles activent cette distance à travers une succession de collections capsules, collaborations artistiques et éditions limitées, marquées par une incertitude scénarisée : objets disponibles dans des fenêtres temporelles restreintes, dans des lieux spécifiques ou via des canaux d'accès filtrés. Le client ne sait jamais précisément ce qui sera disponible, ni où, ni pour combien de temps. Cette volatilité stimule un engagement affectif et spéculatif, particulièrement recherché par les milléniaux et la Gen Z. Les deux Maisons ont dès lors bien transformé leurs routines pour intégrer davantage de collections éphémères après avoir capté un changement dans les modes de consommation.

Dans ces configurations, la distance hypothétique devient une capacité dynamique. Elle permet de renouveler l'imaginaire statutaire. Ce n'est plus l'élitisme discret qui légitime l'objet, mais son improbabilité et la capacité du client à se positionner dans le bon réseau, au bon moment. Cette rareté transactionnelle, mise en récit par la Maison, repose sur une orchestration précise des canaux, des discours et des temporalités.

#### 4.4.3.2 Une pluralité de lectures stratégiques de la distance psychologique : vers un avantage concurrentiel composite

Existe-t-il une logique d'avantage concurrentiel prédominante pour analyser la distance psychologique ?

L'analyse croisée des trois Maisons ne fait émerger aucune définition unique de l'avantage concurrentiel comme grille interprétative dominante. Toutes mobilisent la distance psychologique selon les quatre dimensions identifiées par la CLT, mais les formes, intensités et fonctions de cette mise à distance varient selon leur stratégie et leur réponse aux évolutions de l'environnement de l'industrie. Loin d'un modèle unifié, on observe une pluralité de correspondances théoriques, chacune activée avec des nuances propres.

Hermès s'inscrit dans une logique d'avantage concurrentiel fondée sur la possession d'une ressource VRIO au sens strict (Barney, 1995). La rareté, l'inimitabilité et la cohérence organisationnelle de la distance psychologique y sont maximisées, dans une configuration élitiste et patrimoniale. La distance y est constante, statutaire, inscrite dans une temporalité longue et soutenue par un modèle artisanal fermé. Mais cette lecture ne se limite pas à Barney : Hermès illustre aussi une combinaison de ressources matérielles et immatérielles cohérente (Miller et Shamsie, 1996), ainsi qu'une capacité d'ajustement aux contextes de marché (Teece *et al.*, 1997).

Louis Vuitton adopte une posture plus composite. Si la distance psychologique y répond également aux critères VRIO, elle se manifeste surtout comme une combinaison stratégique de ressources articulées dans un système cohérent (Miller et Shamsie, 1996). Cette double logique de *property-based* et *knowledge-based resources* permet à la Maison de maintenir une différenciation stable tout en adaptant son niveau de distance aux contextes culturels ou générationnels. Louis Vuitton illustre aussi de manière particulièrement aboutie l'approche dynamique de Teece *et al.* (1997) : la Maison capte les mutations (sneakerisation, métavers, collaborations), les transforme en propositions cohérentes avec son imaginaire, puis reconfigure ses actifs sans rompre l'unité narrative du patrimoine. La distance y devient donc une capacité reconfigurable, mobilisable selon les opportunités sans dilution de l'identité.

Gucci, enfin, semble théoriquement moins alignée, mais c'est aussi parce que sa mise à distance psychologique du client est plus faible. La Maison active ponctuellement la distance psychologique comme combinaison de ressources ou capacité dynamique comme en témoignent des initiatives comme Gucci Vault ou Gucci Garden, mais sans que l'intégration organisationnelle ou la stabilité esthétique ne suffisent toujours à garantir la cohérence stratégique dans la durée. L'efficacité de la distance s'y manifeste par éclats, davantage comme un avantage temporaire que comme un avantage durable. Néanmoins, même dans cette relative instabilité, Gucci illustre à sa manière, les deux définitions de l'avantage concurrentiel de Miller et Shamsie (1996) et de Teece *et al.* (1997) — mais sur des intensités moindres, plus contingentes, plus vulnérables aux effets de mode ou aux changements de gouvernance.

Bien qu'aucune logique ne prédomine de façon uniforme, les trois cas semblent valider la pertinence des approches de Miller (1996) et *Teece et al.* (1997), à des degrés d'ancrage variables.

## Chapitre 5 | Discussion

### 5.1 Une intensité cumulative des distances plus structurante que leur nature

#### 5.1.1 Faut-il privilégier un type de distance psychologique ?

L'analyse croisée semble suggérer que la simple activation d'une forme de distance psychologique ne saurait suffire, en elle-même, à garantir un avantage concurrentiel durable. Ce n'est pas tant la nature des distances mobilisées qui semble déterminante, mais l'intensité avec laquelle elles sont activées, ainsi que leur articulation au sein d'un système cohérent. Une Maison comme Hermès illustre particulièrement bien cette intensité cumulative, où chacune des quatre types de distance est actionnée avec force et régularité, dans un cadre stratégique intégré et stable. Cette configuration laisse penser que ce n'est pas la possession isolée d'une distance sociale marquée ou d'une temporalité maîtrisée qui fait la différence, mais bien la capacité à les combiner dans un ensemble lisible, structuré et cohérent pour le client.

Certaines distances semblent néanmoins jouer un rôle plus structurant que d'autres. La distance sociale, en particulier, apparaît comme un socle fondamental de la mise à distance psychologique : elle définit la hiérarchisation implicite entre les clients et matérialise symboliquement l'appartenance au monde du luxe. Lorsqu'elle est affaiblie, comme dans le cas de Gucci, la cohérence globale du dispositif est fragilisée, et avec elle, la désirabilité statutaire de la marque. Mais à l'inverse, une distance spatiale plus faible, notamment en cas de formats numériques ou de points d'accès étendus, ne semble pas, en soi, remettre en cause l'intensité globale de la distance psychologique, dès lors que les autres leviers sont suffisamment puissants pour compenser cet affaiblissement.

#### 5.1.2 Investir dans la distance psychologique

Ces constats soulèvent des implications managériales majeures, notamment en matière d'allocation des investissements. Construire une distance psychologique forte nécessite en

effet des ressources hétérogènes, mobilisées selon des logiques d'intensité et de complémentarité.

Certaines distances reposent essentiellement sur des *property-based resources* : c'est le cas, par exemple, de la distance spatiale, qui exige l'acquisition d'emplacements prestigieux. Ce type de levier est particulièrement coûteux et suppose un capital initial considérable, souvent inaccessible aux nouveaux entrants.

D'autres formes de distance reposent principalement sur des *knowledge-based resources* comme la distance sociale, qui gagne en efficacité lorsque la Maison dispose d'une forte légitimité symbolique. Cette légitimité peut s'ancrer dans la maîtrise de savoir-faire artisanaux rares, transmis par la formation interne. Or, ces compétences deviennent de plus en plus complexes à mobiliser. Face à une pénurie croissante de main-d'œuvre qualifiée, plusieurs Maisons ont sécurisé leurs ateliers, tandis que les programmes de formation actuels, davantage orientés vers la création artistique que vers l'apprentissage artisanal rigoureux, peinent à répondre aux besoins. Investir dans la transmission de ces savoir-faire ou dans l'instauration d'une culture de mise à distance relationnelle suppose non seulement du temps et des moyens, mais aussi une vision stratégique de long terme. Il s'agit d'engagements coûteux, incertains, et difficilement rentabilisables à court terme, ce qui en fait des choix d'autant plus risqués.

Moins visibles que les ressources matérielles, ces investissements n'en demeurent pas moins déterminants. Leur efficacité repose sur la stabilité de la culture organisationnelle et sur la capacité à maintenir un code implicite vivant, transmis au sein des équipes sans être formalisé. Ce sont précisément ces éléments — la discrétion, la cohérence, la profondeur historique — qui rendent ces compétences difficiles à imiter. À ce titre, bien que leur rendement immédiat soit incertain, leur rentabilité stratégique semble se confirmer sur le long terme : leur inimitabilité structurelle en fait un rempart concurrentiel solide et pérenne.

Une distance s'avère toutefois plus accessible à mettre en œuvre, à la fois en termes de coût et de temps d'implémentation. C'est la distance hypothétique, qui constitue à cet égard un levier souvent mobilisé par des marques premium cherchant à effleurer les codes du luxe. Des acteurs comme Supreme s'en sont saisis avec efficacité, en orchestrant des ruptures de stock

régulières, des ventes confidentielles ou des éditions limitées. Cette distance offre ainsi un point d'entrée stratégique pertinent pour des marques disposant de moyens plus restreints, à condition qu'elle soit intégrée à une logique de mise à distance plus globale et cohérente.

### **5.1.3 Synthèse : un premier critère pour garantir l'efficacité de la distance psychologique**

Ainsi, ce qui semble permettre à la distance psychologique d'être analysée comme un avantage concurrentiel n'est pas tant liée au renforcement d'une distance en particulier qu'à l'intensité cumulée de plusieurs formes de distance, orchestrées dans un dispositif structuré. Plus une Maison parviendrait à activer fortement et durablement plusieurs formes de distance, plus l'effet de séparation cognitive avec le client s'imposerait. Dans ce cadre, une faiblesse relative d'un type de distance, ne remettrait pas nécessairement en cause la puissance globale de la mise à distance psychologique, dès lors qu'elle serait compensée par une cohérence forte sur les autres leviers.

## **5.2 L'organisation comme condition essentielle de la mise à distance**

### **5.2.1 La cohérence organisationnelle au cœur de la performance de la distance psychologique**

L'efficacité stratégique de la distance psychologique semble également dépendre de manière décisive de la manière dont l'organisation soutient sa mise en œuvre. Autrement dit, l'intensité de la mise à distance n'est performative que si elle s'inscrit dans une structure organisationnelle capable d'en garantir la cohérence, la stabilité et la mise en scène sur le long terme.

Dans cette perspective, Hermès apparaît comme un cas emblématique. Son modèle d'organisation repose sur une stratégie de croissance organique, autonome, qui permet d'ancrer chaque distance dans une logique structurelle, à l'abri des arbitrages de court terme. L'absence de pressions financières externes et la stabilité de la gouvernance facilitent une orchestration ritualisée de la relation client, ainsi qu'un contrôle intégral de l'ensemble des

points de contact. Cette configuration offre à la Maison une liberté d'action rare, qui autorise la mise en place de distances psychologiques élevées sans rupture de cohérence.

À l'opposé, Gucci illustre les limites d'une mise à distance fragilisée par une instabilité organisationnelle récurrente. La fréquence des changements de direction artistique, l'évolution rapide des codes stylistiques, ainsi qu'une diversification peu maîtrisée des canaux de distribution ont contribué à brouiller la lisibilité du dispositif de distinction. Ces variations ont rendu difficile le maintien d'un système de distance cohérent, affaiblissant la portée symbolique de la marque, notamment aux yeux d'une clientèle exigeante en matière d'exclusivité et de continuité narrative.

### **5.2.2 Vers une redéfinition organisationnelle de la rareté**

Ces observations invitent à réinterroger la grille d'analyse VRIO (Barney, 1995) et notamment le critère de la rareté. Lorsqu'il s'agit d'une compétence, comme la capacité à instaurer une distance psychologique crédible, et non d'une ressource tangible, il devient difficile d'en évaluer la rareté selon des critères classiques. En effet, ce qui confère à cette compétence un caractère distinctif n'est pas sa présence matérielle ou observable, mais la complexité des conditions nécessaires à son déploiement.

Dans cette perspective, la distance psychologique ne serait pas rare en soi. Elle le devient parce que son activation exige une configuration organisationnelle peu fréquente dans l'industrie : une culture interne cohérente et stabilisée, une hiérarchisation implicite de la clientèle, une continuité stratégique dans le temps, ainsi qu'une maîtrise fine des codes symboliques. Peu de concurrents réunissent l'ensemble de ces conditions, ce qui rend cette forme de mise à distance difficile à observer, non pas parce qu'elle est techniquement inaccessible, mais parce qu'elle est structurellement peu courante.

Ce renversement de perspective conduit à une lecture dynamique de la rareté : celle-ci ne réside plus dans la ressource possédée, mais dans l'organisation qui en permet l'activation crédible et durable. En d'autres termes, la distance psychologique est rare non parce qu'elle est introuvable dans l'absolu, mais parce que l'environnement interne nécessaire à sa mise en œuvre est lui-même exceptionnel. Dès lors, ce n'est plus la ressource qui explique

l'organisation, mais bien l'organisation qui produit la rareté stratégique. Ce glissement soulève une difficulté conceptuelle majeure : si le critère de rareté repose sur l'organisation, alors il devient redondant avec le critère d'organisation lui-même, perdant ainsi en autonomie analytique.

### **5.2.3 Le rôle central de l'organisation dans le procédé de mise à distance**

À ce titre, l'organisation constitue non seulement un critère du modèle VRIO, mais également une condition explicative transversale. C'est elle qui permet à des compétences immatérielles comme la reconnaissance discrétionnaire, l'attente ritualisée ou l'incertitude maîtrisée de se déployer de façon crédible, lisible et durable. La question de savoir si la distance psychologique peut constituer un véritable avantage concurrentiel passe donc inévitablement par une évaluation de la structure organisationnelle qui la soutient.

## **5.3 La capacité d'adaptation et de renouvellement des formes de distance psychologique**

### **5.3.1 Une lecture dynamique de la distance psychologique**

Au-delà de la question des ressources mobilisées ou de leur orchestration, l'analyse suggère que la durabilité de la mise à distance psychologique dépend également de la capacité des Maisons à s'ajuster aux évolutions de leur environnement stratégique. Cette lecture dynamique invite à considérer la distance psychologique non pas comme un état figé, mais comme un système de leviers en constante redéfinition, appelant des ajustements réguliers pour préserver sa pertinence. Loin d'être une faiblesse, la faculté d'une Maison à moduler la nature ou l'intensité de ses distances peut constituer une véritable force stratégique.

Ce constat découle de l'idée partagée par Teece *et al.* (1997) et Miller et Shamsie (1996), que l'avantage concurrentiel ne peut être envisagé comme un acquis stable. Il nécessite, au contraire, une capacité permanente à adapter la stratégie de l'organisation aux transformations du marché, à intégrer les influences externes, et à ajuster l'offre pour

répondre aux attentes changeantes du marché. Dans le cas du luxe, cette dynamique suppose notamment d'être à l'écoute des signaux faibles et d'ajuster les formes de distance en conséquence.

### **5.3.2 Le paradoxe du luxe : façonner la désirabilité sans se plier au marché**

Il importe de rappeler que l'industrie du luxe se distingue des autres marchés par une réduction significative du pouvoir de négociation du client (Porter, 1980). Cette spécificité suggère qu'à la différence d'autres industries, elle n'est pas contrainte de s'adapter en permanence aux évolutions de la demande, mais peut au contraire façonner ses propres règles pour générer la désirabilité de ses produits. Dans cette logique, Hermès incarne une forme de rigidité stratégique qui contribue à renforcer la mise à distance du client et, ce faisant, à accroître sa valeur symbolique. À l'inverse, Louis Vuitton, dont la communication est plus directe et inclusive, semble compenser l'affaiblissement de sa distance sociale par une augmentation régulière de ses prix —plus marquée que celle pratiquée par Hermès—, puis par un renforcement de la distance hypothétique, mobilisée à travers des dispositifs plus événementiels ou exclusifs.

### **5.3.3 L'ajustement stratégique des distances : un exercice d'équilibre**

Le cas d'Hermès, bien qu'emblématique, ne constitue pas une norme dans le secteur : la majorité des Maisons semble davantage réagir aux signaux émis par leur environnement de marché. Dès lors, se pose la question de ce qui caractérise une adaptation réussie. L'analyse suggère que celle-ci ne réside ni dans la réactivité systématique ni dans la multiplication des ajustements, mais dans la capacité à ajuster avec discernement certains mécanismes de mise à distance, tout en préservant la cohérence symbolique de l'univers de la Maison.

Dans cette perspective, l'adaptation ne se mesure pas à la fréquence des inflexions stratégiques, mais à la pertinence des arbitrages opérés. Répondre à une nouvelle demande sans banaliser la Maison, ou intégrer un canal de distribution inédit sans brouiller la hiérarchie implicite des accès, constituent autant de dilemmes délicats que seules les organisations les plus matures parviennent à maîtriser. Lorsqu'elle est maîtrisée, cette capacité d'ajustement

permet non seulement de maintenir l'écart cognitif avec le public, mais aussi de renouveler subtilement les formes de désirabilité.

La capacité d'adaptation ne peut dès lors être réduite à un simple réflexe de mise à jour. C'est une compétence stratégique à part entière, reposant sur la faculté d'ajuster les formes de distance psychologique selon les évolutions contextuelles, sans jamais rompre l'équilibre fragile entre accessibilité et distinction. C'est dans cette tension maîtrisée entre continuité et ajustement que semble se jouer, pour les Maisons de luxe, l'une des conditions d'une mise à distance véritablement performante.

## 5.4 Limites, tensions et seuils de rupture

Si la distance psychologique peut contribuer à l'avantage concurrentiel d'une Maison, son activation stratégique n'est pas sans risques. Lorsqu'elle est mal calibrée, elle peut engendrer des déséquilibres susceptibles de la fragiliser. Cette section se propose d'analyser le risque d'exclusion d'une clientèle pourtant ciblée, le risque de banalisation des produits et enfin le désalignement entre l'intensité des formes de distance et la cible client.

### 5.4.1 Risque d'exclusion : limites d'une mise à distance excessive et rigide

Dans le cas d'Hermès, la cohérence extrême de la distance psychologique – qu'elle soit sociale, spatiale ou hypothétique – confère à la Maison un prestige inégalé. Toutefois, cette intensité peut générer une forme d'exclusion. L'accès ultra-sélectif aux sacs Birkin ou Kelly, la rareté contrôlée des points de contact, ainsi que le refus de toute adaptation stylistique aux tendances émergentes, peuvent restreindre la capacité d'absorption des nouveaux profils clients correspondant pourtant aux critères (économiques et culturels) de la Maison. Ce cloisonnement statutaire peut dès lors freiner la croissance dans certains marchés.

Une telle rigidité peut aussi compromettre à long terme la capacité dynamique d'Hermès à ajuster son niveau de distance en fonction des évolutions culturelles, géographiques ou générationnelles. En privilégiant une stratégie d'inertie sélective, la Maison s'expose au risque de perdre en agilité, et notamment en capacité à capter, saisir et transformer les signaux

faibles. La distance psychologique, d'avantage stratégique, pourrait ainsi se figer et devenir un facteur de vulnérabilité si elle n'est plus activée de manière adaptative.

#### **5.4.2 Risque de banalisation : effets d'un affaiblissement de la mise à distance psychologique**

Dans un contexte de démocratisation progressive du luxe, de nombreuses Maisons ont choisi d'élargir leur base clientèle afin d'accroître leurs volumes. Ce mouvement s'appuie sur la conquête de nouveaux segments : les néo-riches en quête de reconnaissance statutaire, ou les jeunes générations en recherche d'expression identitaire. Toutefois, cette stratégie d'expansion repose souvent sur un assouplissement des dispositifs de mise à distance, ce qui peut altérer la valeur perçue de l'offre et désorienter les clientèles historiques.

La clientèle ultra-privilégiée — parfois désignée sous le terme ultra high net worth individuals (UHNWI) — n'a pourtant pas disparu. Elle demeure fidèle à un luxe fondé sur la discréetion, la transmission intergénérationnelle et la reconnaissance implicite, plutôt que sur des marqueurs visibles ou ostentatoires. Hermès reste solidement arrimée à cette cible, misant sur une fidélisation de long terme et sur la stabilité symbolique de ses codes.

À l'inverse, Gucci illustre les risques liés à un affaiblissement progressif de la distance psychologique. Sous la direction d'Alessandro Michele, la Maison a adopté une stratégie d'ouverture symbolique marquée par une multiplication des collaborations, une visibilité digitale accrue et un brouillage des repères stylistiques traditionnels. Si cette posture a initialement séduit une clientèle jeune et engagée, elle a également fragilisé plusieurs dimensions de la mise à distance : la distance hypothétique a été réduite par une offre abondante, la distance sociale altérée par une hybridation excessive des codes, et la distance temporelle affaiblie par l'accélération des collections. Ce relâchement généralisé a conduit à une banalisation statutaire, une perte partielle de rareté, et une réversibilité de l'image perçue — autant de symptômes d'un affaiblissement du positionnement, confirmés par les tensions internes et les difficultés commerciales récentes.

Ce type de dérive entre en contradiction avec l'un des fondements du luxe : le renversement du rapport de force avec le client. Dans cet univers, c'est l'offre qui impose son rythme à la demande, et non l'inverse. Un produit peut même être temporairement retiré du marché non pour des raisons économiques, mais afin de préserver sa valeur symbolique et de maintenir l'écart. La mise à distance psychologique s'inscrit dans cette logique. Dès lors, ralentir l'élargissement de la base clientèle pourrait constituer un choix stratégique nécessaire pour continuer à créer de la valeur auprès des segments les plus structurants.

#### **5.4.3 Désalignement entre niveau de distance et cible client**

Au-delà du niveau absolu de la distance psychologique, son efficacité repose sur sa capacité à résonner avec les attentes de la cible. Une mise à distance mal calibrée, parce qu'inadaptée au public auquel elle s'adresse, peut générer un effet de dissonance symbolique. Ce n'est donc pas uniquement l'intensité de la distance qui importe, mais sa pertinence contextuelle.

Gucci en offre une nouvelle illustration. La tentative de la Maison de concilier une clientèle traditionnelle sensible à des formes de distance plus codifiées et une cible plus jeune et décalée a généré des contradictions visibles. Les efforts pour réduire la distance sociale à travers le streetwear ou les expériences participatives ont pu heurter les attentes d'une clientèle attachée à une certaine forme de distinction. Ce décalage entre le type de distance activée et le public visé fragilise la lisibilité du positionnement et peut, à terme, fragiliser la demande.

## Conclusion

L'industrie du luxe se distingue par une logique stratégique inversée : dans cet univers, ce n'est pas l'offre qui s'adapte à la demande, mais la demande qui s'ajuste aux règles imposées par la Maison. Pour affirmer cette autorité symbolique, les Maisons mobilisent de façon intégrée six facteurs clés de succès : la rupture avec l'ordinaire, l'excellence de l'offre et de l'expérience, l'intemporalité, la fonction statutaire, l'inaccessibilité maîtrisée et la singularité affirmée. Ces leviers permettent de construire un écart perçu entre le client et la Maison, condition essentielle de la désirabilité dans le luxe. C'est précisément cet écart que permet d'analyser la *Construal-Level Theory* (CLT, Trope et Liberman, 2010), en montrant que toute forme de distance psychologique — qu'elle soit temporelle, spatiale, sociale ou hypothétique — active des représentations mentales abstraites, idéalisées, détachées du présent et des contraintes immédiates. Transposée au luxe, la CLT éclaire le fonctionnement stratégique d'un secteur où la mise à distance du client constitue une condition de légitimation, de prestige et de maîtrise symbolique.

Ce mémoire s'est donné pour objectif d'explorer la question suivante : dans quelle mesure la mise à distance psychologique du client permet-elle aux Maisons de l'industrie du luxe de maintenir un avantage concurrentiel ? Pour y répondre, trois propositions théoriques ont été formulées, mobilisant les approches de Barney (1995), Miller et Shamsie (1996), et Teece *et al.* (1997). L'analyse des cas Hermès, Louis Vuitton et Gucci confirme que la distance psychologique peut constituer un avantage concurrentiel, à condition d'être activée selon trois conditions conjointes. D'abord, son intensité cumulative : plus les formes de distance sont mobilisées ensemble et de manière cohérente, plus l'écart cognitif devient stratégique. Ensuite, la structure organisationnelle qui en soutient la mise en œuvre : l'intensité seule ne suffit pas si elle n'est pas portée par une organisation capable d'en garantir la cohérence, la stabilité et la mise en scène sur le long terme. Enfin, la capacité d'adaptation : l'ajustement de la distance aux évolutions culturelles, sociales et technologiques doit être fait sans rompre l'unité symbolique de la Maison. Lorsqu'elles sont activées simultanément, ces trois dimensions permettent à la distance psychologique de demeurer un avantage concurrentiel durable, au sens des trois approches théoriques mobilisées.

Ces résultats soulignent que la mise à distance psychologique suppose un travail stratégique profond : mobiliser des ressources rares et tacites, construire une structure apte à les organiser et à les ajuster pour maintenir à distance le client.

Face aux mutations culturelles et à l'émergence de nouvelles cibles de clients, les Maisons sont tentées de réduire leurs distances pour répondre à une demande immédiate. Pourtant, la puissance stratégique de la distance psychologique repose précisément sur sa résistance aux impulsions du marché. Elle exige un calibrage subtil, mais aussi une certaine fermeté : céder trop vite aux sollicitations conjoncturelles, c'est risquer de banaliser ce qui fonde la valeur symbolique du luxe. La distance psychologique est un art d'équilibre exigeant, qui ne vise pas à exclure, mais à éléver, à transformer l'accès en expérience méritée, à faire de la rareté un langage cohérent, et de la Maison un territoire mentalement séparé du quotidien. C'est en maintenant cette tension maîtrisée que les Maisons peuvent continuer à créer de la valeur pour le client.

## Réflexion personnelle

En m'engageant dans ce mémoire, je pensais connaître l'industrie du luxe : ses codes, ses aspirations, ses paradoxes. J'avais appris à les reconnaître, à les analyser, parfois à les admirer. Mais ce que je prenais pour des éléments déterminants comme les prix élevés ou l'institutionnalisation de l'uniforme, n'étaient, en réalité, que les manifestations d'un système plus profond de mise à distance. Je pensais que les Maisons fondaient leur succès sur leur capacité à lire et à reproduire les codes des élites ; j'ai compris qu'elles les façonnaient, les inventaient. Plus qu'une aptitude à décoder une culture sociale existante, les Maisons possèdent un pouvoir normatif : celui de produire des critères implicites d'inclusion et d'exclusion. Ce mémoire m'a dès lors permis de dépasser une vision marketing-centrée du luxe. Le cœur stratégique de cette industrie ne réside pas dans sa seule capacité à faire rêver ou à sublimer un produit, mais dans une stratégie plus fondamentale : celle de la mise à distance. C'est la théorisation de cette stratégie, et notamment la grille de lecture apportée par la distance psychologique, qui m'a permis d'en prendre pleinement conscience.

La *Construal-Level Theory* a été m'a découverte la plus saillante. Avant ce mémoire, je n'aurais jamais imaginé qu'un mécanisme cognitif aussi abstrait que la distance psychologique puisse être opéré de manière stratégique et différenciée. La CLT m'a permis de lire le luxe comme un système d'organisation de la distance, où l'éloignement devient une ressource. Si j'ai pu confirmer l'idée que l'attente, l'incertitude, l'accès restreint étaient bien des leviers intentionnels de désirabilité, cette grille m'a donné un nouveau langage pour penser le luxe, en articulant le symbolique et le stratégique.

Par ailleurs, je m'étais longtemps représentée le luxe comme un marché certes fermé mais accessible, à condition d'en maîtriser les codes : j'y voyais une industrie qui sélectionne, mais accueille ceux qui renversent les règles, déplacent les lignes et parviennent à créer de nouvelles formes de désirabilité. Or, l'étude des mécanismes de mise à distance a révélé l'ampleur et l'intensité des barrières à l'entrée dans cette industrie. Elles ne sont pas seulement économiques ou culturelles : elles sont cognitives, implicites, ritualisées, et s'avèrent d'une puissance bien supérieure à ce que j'imaginais. De fait, certaines Maisons que

je considérais encore comme appartenant à l'industrie du luxe m'apparaissent aujourd'hui sous un autre jour. Leur accessibilité symbolique, leur faible légitimité ou la dilution de leurs codes trahissent une incapacité à intégrer pleinement les exigences structurelles du luxe. Mon regard s'est affiné, et avec lui, le périmètre même de ce que je reconnais désormais comme relevant véritablement de cette industrie.

Enfin, ce mémoire m'a enseigné que le luxe ne se comprend pas à travers ce qu'il montre, mais à travers ce qu'il retire, ce qu'il retient, ce qu'il rend inaccessible. C'est cette absence, mise en scène et ritualisée, qui en fait la valeur. Et c'est cette lecture stratégique du manque que je garderai, au-delà du cadre académique, comme une clé de lecture de l'industrie du luxe

## Bibliographie

Amed, Imran (2025). « Will Gucci's Demna Strategy Work? », *The Business of Fashion*.

Récupéré le 26 mai 2025 de <https://www.businessoffashion.com/opinions/luxury/will-guccis-demna-strategy-work/>

Arsenault, Bridget et Nicky Swallow (s.d.). « Gucci Garden », *Condé Nast Traveler*. Récupéré le 21 mai 2025 de <https://www.cntraveler.com/activities/florence/gucci-garden>

Audenaert, Mathilde (2021). « Gucci offre un écrin digital à ses pièces vintage et seconde main », *Journal du Luxe*. Récupéré le 26 mai 2025 de <https://www.journalduluxe.fr/fr/mode/gucci-leve-le-voile-sur-son-gucci-vault>

Barker, Tom (2025). « Hermès Now Makes Headphones — \$15,000 Leather Headphones », *Highsnobiety*. Récupéré le 30 mai 2025 de <https://www.hightsnobiety.com/p/hermes-headphones/>

Barney, Jay B. (1991). « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, no 1, p. 99–120.

Barney, Jay B. (1995). « Looking Inside for Competitive Advantage », *Academy of Management Executive*, vol. 9, no 4, p. 49–61.

Bernetel, Mitia (2024). « Pourquoi tant d'attente pour un sac Hermès ? Pierre-Alexis Dumas répond », *Harper's Bazaar France*. Récupéré le 12 mai 2025 de [https://www.harpersbazaar.fr/mode/pourquoi-tant-d-attente-pour-un-sac-hermes-pierre-alexis-dumas-repond\\_4338](https://www.harpersbazaar.fr/mode/pourquoi-tant-d-attente-pour-un-sac-hermes-pierre-alexis-dumas-repond_4338)

*Best Global Brands 2024* (s.d.). Interbrand. Récupéré le 12 mai 2025 de <https://interbrand.com/best-global-brands/>

« Bientôt la fin de Gucci Vault ? » (2024). *Journal du Luxe*. Récupéré le 24 mai 2025 de <https://www.journalduluxe.fr/fr/mode/gucci-vault-vintage-luxe-seconde-main>

Blanc, Emeline (2017). « HermèsMatic : et si on donnait une seconde vie à nos carrés Hermès ? », *Vogue France*. Récupéré le 2 juin 2025 de <https://www.vogue.fr/mode/news-mode/articles/hermes-hermesmatic-laverie-foulards-carres-soie-paris-couleur/53180>

Bloomberg (2024). « Redonner de la désirabilité à Gucci : le défi de Kering », *FashionNetwork*. Récupéré le 25 mai 2025 de <https://fr.fashionnetwork.com/news/Redonner-de-la-desirabilite-a-gucci-le-defi-de-kering,1626915.html>

Bourdieu, Pierre (1979). *La distinction*. Paris, Les Éditions de Minuit, coll. « Le sens commun », 712 p.

Broyart, Sonia (2019). « Gucci met de l'humain dans son service client avec son nouveau centre florentin », *FashionNetwork*. Récupéré le 21 mai 2025 de <https://fr.fashionnetwork.com/news/Gucci-met-de-l-humain-dans-son-service-client-avec-son-nouveau-centre-florentin,1092510.html>

Chaperon, Isabelle (2025). « Gucci : un choix stylistique qui déçoit la Bourse », *Le Monde*. Récupéré le 23 mai 2025 de [https://www.lemonde.fr/economie/article/2025/03/14/gucci-un-choix-stylistique-qui-decoit-la-bourse\\_6580984\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2025/03/14/gucci-un-choix-stylistique-qui-decoit-la-bourse_6580984_3234.html)

Chen, Cathaleen (2021). « Vestiaire Collective Announces Resale Partnership with Alexander McQueen », *The Business of Fashion (BOF)*. Récupéré le 24 mai 2025 de <https://www.businessoffashion.com/news/retail/vestiaire-collective-announces-resale-partnership-with-alexander-mcqueen/>

Chevalier, Michel et Gérald Mazzalovo (2012). *Luxury Brand Management: A World of Privilege*, 2e éd., Hoboken, Wiley, 320 p.

*Collaboration for the Greater Good* (s.d.). Aura Consortium. Récupéré le 11 mai 2025 de <https://auraconsortium.com/about>

*Créer un concept d'expérience 360 sur la base d'un design existant - Soutenir le lancement de Gucci Flora et des 3 opus de la collection* (2023), Héroïne. Récupéré le 21 mai 2025 de <https://www.heroine.paris/playground/creer-un-concept-dexperience-360-sur-la-base-dun-design-existant>

Cui, Liwen (2024). « Strategic Management of Luxury Brands: A Case Study of Louis Vuitton's Market Performance and Consumer Loyalty », *Highlights in Business, Economics and Management*, vol 41, p. 506–512.

*Customers at the Core of an Omnichannel Network* (s.d.). Hermès. Récupéré le 12 mai 2025 de <https://www.hermes.com/ca/en/content/333467-hermes-around-the-world/>

Danziger, Pamela N. (2019). « How Gucci and Chanel are going mobile to enhance customer experience », *American Marketer*. Récupéré le 21 mai 2025 de <https://americanmarketer.com/2019/07/12/how-gucci-and-chanel-are-going-mobile-to-enhance-customer-experience/>

De Boissieu, Élodie et Bertrand Urien (2020). « La rencontre interpersonnelle, un point clé dans l'expérience vécue en magasins de luxe », *Décisions Marketing*, 98, 83–102.

Dubois, Bernard, Gilles Laurent et Sandor Czellar (2001). « Consumer Rapport to Luxury: Analyzing Complex and Ambivalent Attitudes », *Working Paper*, HEC Paris.

Duvieu, Pauline (2024). « Gucci est la maison de luxe que les européens de 13-39 ans souhaitent le plus posséder », *Journal du Luxe*. Récupéré le 23 mai 2025 de <https://www.journalduluxe.fr/fr/mode/gucci-maison-luxe-europeens-jeunes-generations-ypulse-etude>

*Découvrez Gucci Town* (s.d.). Gucci. Récupéré le 23 mai 2025 de <https://www.gucci.com/fr/fr/st/stories/article/gucci-town-on-roblox>

« E-commerce: Louis Vuitton partners with JD.com » (2021). *Luxus Plus*. Récupéré le 10 mai 2025 de <https://luxus-plus.com/en/e-commerce-louis-vuitton-partners-with-jd-com/>

« En 1984, Louis Vuitton entre en Bourse » (2007). *Le Figaro*. Récupéré le 26 mai 2025 de <https://www.lefigaro.fr/placement/2007/11/15/05006-20071115ARTFIG00102-en-louis-vuitton-entre-en-bourse.php>

ETX Daily Up (2021). « Vestiaire Collective déploie ses ventes Brand Approved avec Alexander McQueen », *Fashion Network*. Récupéré le 24 mai 2025 de <https://fr.fashionnetwork.com/news/Vestiaire-collective-deploie-ses-ventes-brand-approved-avec-alexander-mcqueen,1280144.html>

« Fashion; At Gucci, Calvin and the Rest, 50% Off Is the Norm » (1990). *New York Times*, Late Edition (East Coast). Récupéré via ProQuest le 26 mai 2025  
<https://www.proquest.com/docview/427526789/4996452A16D44963PQ/1?accountid=11357>

Friedman, Vanessa (2017). « Gucci's All-Inclusive Fancy Dress Fandango: Related Slideshows », *The New York Times*. Récupéré via ProQuest le 21 mai 2025 de  
<https://login.proxy2.hec.ca/login?url=https://www.proquest.com/blogs-podcasts-websites/gucci-s-all-inclusive-fancy-dress-fandango/docview/1870894720/se-2?accountid=11357>

Garnier, Juliette (2025a). « Chanel : malgré une baisse des ventes en 2024, le groupe de luxe maintient ses investissements », *Le Monde*, 20 mai. Récupéré le 30 mai 2025 de [https://www.lemonde.fr/economie/article/2025/05/20/luxe-malgre-une-baisse-des-ventes-en-2024-chanel-maintient-ses-investissements\\_6607407\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2025/05/20/luxe-malgre-une-baisse-des-ventes-en-2024-chanel-maintient-ses-investissements_6607407_3234.html)

Garnier, Juliette (2025b). « Hermès défie Chanel et Dior sur le marché de la haute couture », *Le Monde*. Récupéré le 12 mai 2025 de [https://www.lemonde.fr/economie/article/2025/02/14/hermes-defie-chanel-et-dior-sur-le-marche-de-la-haute-couture\\_6546870\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2025/02/14/hermes-defie-chanel-et-dior-sur-le-marche-de-la-haute-couture_6546870_3234.html)

Garnier, Juliette (2025c). « Luxe : confronté au plongeon de 25 % des ventes de Gucci, Kering s'enfonce dans la crise », *Le Monde*. Récupéré le 23 mai 2025 de [https://www.lemonde.fr/economie/article/2025/04/23/luxe-confronte-au-plongeon-de-25-des-ventes-de-gucci-kering-s-enfonce-dans-la-crise\\_6599344\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2025/04/23/luxe-confronte-au-plongeon-de-25-des-ventes-de-gucci-kering-s-enfonce-dans-la-crise_6599344_3234.html)

Gleyse, Ninon et Marie Léger (2020). « Louis Vuitton : voyage à travers l'histoire de la maison au Monogram signature », *Vogue France*. Récupéré le 10 mai 2025 de <https://www.vogue.fr/communaute/wiki-de-la-mode/articles/louis-vuitton-emblme-du-luxe-la-franaise/20614>

Grobe, Max (2023). « Essential Things to Know About Alessandro Michele », *Highsnobiety*. Récupéré le 21 mai 2025 de <https://www.hightsnobiety.com/p/alessandro-michele-gucci/>

Gucci Garden (s.d.). Gucci. Récupéré le 21 mai 2025 de [https://www.gucci.com/us/en/st/stories/article/gucci\\_garden](https://www.gucci.com/us/en/st/stories/article/gucci_garden)

*Gucci Garden Boutique* (s.d.). Gucci. Récupéré le 21 mai 2025 de <https://www.gucci.com/us/en/st/stories/article/gucci-garden-boutique>

*Gucci Outlet* (s.d.). Gucci. Récupéré le 26 mai 2025 de <https://www.gucci.com/us/en/st/capsule/gucci-outlet>

*Gucci Vault Land in The Sandbox* (s.d.). Gucci. Récupéré le 23 mai 2025 de <https://www.gucci.com/us/en/st/stories/article/gucci-vault-land-in-the-sandbox>

*Gucci, Digital Advertising & Strategy Case Study* (2024). G & Co. Agency. Récupéré le 23 mai 2025 de <https://www.g-co.agency/insights/gucci-advertising-strategy-case-study>

Guilbault, Laure (2025). « Louis Vuitton and Francesca Amfitheatrof part ways », *Vogue Business*. Récupéré le 16 mai 2025 de <https://www.voguebusiness.com/story/fashion/louis-vuitton-and-francesca-amfitheatrof-part-ways>

Heine, Klaus (2012). *The Concept of Luxury Brands*, 2e éd., Hambourg, AkademikerVerlag, 152 p.

« Hermès : l'art du marketing & du packaging » (2023). *Butterfly Packaging*. Récupéré le 12 mai 2025 de <https://www.butterflypackaging.com/article/hermes-lart-du-marketing-du-packaging>

« Hermès a vu ses ventes progresser de 15% en 2024 » (2024). *Journal du Luxe*. Récupéré le 12 mai 2025 de <https://www.journalduluxe.fr/fr/business/hermes-chiffre-affaires-ventes-2024#:~:text=Hermès%20%3A%20des%20ventes%20à%2015,18%25%20sur%20le%20quatrième%20trimestre.>

Hermès, Paris (2025). Rapport d'activité 2024. Hermès. Récupéré le 12 mai 2025 de [https://assets-finance.hermes.com/s3fs-public/node/pdf\\_file/2025-04/1744266882/hermes\\_20250410\\_rapportdactivite2024-fr.pdf?VersionId=UZILOleHtfTkt2fb7Ksx5sYCtDUYmGjE&ref=infos-economiques.com](https://assets-finance.hermes.com/s3fs-public/node/pdf_file/2025-04/1744266882/hermes_20250410_rapportdactivite2024-fr.pdf?VersionId=UZILOleHtfTkt2fb7Ksx5sYCtDUYmGjE&ref=infos-economiques.com)

« Hermès, seul rescapé du luxe, affiche toujours une croissance à deux chiffres » (2024). *La Tribune*. Récupéré le 27 mai 2025 de <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/agroalimentaire-biens-de-consommation-luxe/hermes-seul-rescape-du-luxe-affiche-toujours-une-croissance-a-deux-chiffres-1009678.html>

« How Hermès defied the luxury slump » (2025). *The Economist* (Online). Récupéré via ProQuest le 12 mai 2025 de <https://www.proquest.com/docview/3188426969?accountid=11357&sourcetype=Magazine>

Huen, Eustacia (2015). « What The Apple Watch Hermès Tells Us About the Future of Tech and Luxury », *Forbes*. Récupéré le 30 mai 2025 de <https://www.forbes.com/sites/eustaciahuen/2015/09/17/what-the-apple-watch-hermes-tells-us-about-the-future-of-tech-and-luxury/>

*In the Maisons d'art ateliers* (s.d.). Chanel. Récupéré le 30 mai 2025 de <https://www.chanel.com/us/fashion/collection/savoir-faire-metiers-art-2022-23/>

Kantar (2024). *Kantar BrandZ Most Valuable Global Brands 2024*, rapport.

Kapferer, Jean-Noël (2016). « Chapitre 32. The Challenges of Luxury Branding ». Dans Dall'Olmo Riley, Francesca, Jaywant Singh et Charles Blankson (dir.), *The Routledge Companion to Contemporary Brand Management*, Londres, Routledge, 616 p. : 471–491.

Kapferer, Jean-Noël et Vincent Bastien (2012). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*, 2e éd., Londres, Kogan Page, 400 p.

Kasztalska, Anastazja Magdalena (2018). *Louis Vuitton as an Example of the Old and Modern in the Same Time Luxury Brand in the Eyes of Its Clientele*. CBU International Conference Proceedings, Prague, 21–23 mars.

Kennedy, Joan (2024). « Who Gets to Buy a Birkin Bag? », *Business of Fashion (BOF)*. Récupéré le 12 mai 2025 de <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/how-the-hermes-birkin-bag-purchasing-system-works/>

Le Monde avec AFP (2013). « Les secrets de fabrication du carré de soie Hermès », *Le Monde*. Récupéré le 12 mai 2025 de [https://www.lemonde.fr/m-styles/article/2013/07/08/les-secrets-de-fabrication-du-carre-de-soie-hermes\\_3443979\\_4497319.html](https://www.lemonde.fr/m-styles/article/2013/07/08/les-secrets-de-fabrication-du-carre-de-soie-hermes_3443979_4497319.html)

« Le monogramme de Louis Vuitton s'ouvre à la personnalisation online » (2025). *Journal du Luxe*. Récupéré le 10 mai 2025 de <https://www.journalduluxe.fr/fr/mode/monogramme-louis-vuitton-personnalisation-online>

Leitch, Luke (2021). » Gucci imagine un concept store qui va révolutionner le marché du vintage », *Vogue France*. Récupéré le 24 mai 2025 de <https://www.vogue.fr/mode/article/gucci-vault-alessandro-michele-concept-store-vintage>

*Les réparations Louis Vuitton* (s.d.). Louis Vuitton. Récupéré le 10 mai 2025 de <https://ca.louisvuitton.com/fra-ca/histoires/louis-vuitton-repairs>

*LIFE 360* (s.d.). LVMH. Récupéré le 24 mai 2025 de <https://www.lvmh.com/en/commitment-in-action/for-the-environment/life-360-lvmh>

« Louis Vuitton installe sa librairie au Grand Palais » (2024). *Journal du Luxe*. Récupéré le 10 mai 2025 de <https://www.journalduluxe.fr/fr/lifestyle/louis-vuitton-librairie-grand-palais-paris-photo-2024-dedicaces>

*Louis Vuitton unveils a new cornerstone of retail, culture and gastronomy on 57th street in New York* (2024). LVMH. Récupéré le 10 mai 2025 de <https://www.lvmh.com/en/news-lvmh/louis-vuitton-unveils-a-new-cornerstone-of-retail-culture-and-gastronomy-on-57th-street-in-new-york>

« LVMH : convaincue par la stratégie de Louis Vuitton, Bank of America passe à l'achat sur LVMH » (2025). *BFM Bourse*. Récupéré le 10 mai 2025 de <https://www.tradingsat.com/lvmh-FR0000121014/actualites/lvmh-convaincue-par-la-strategie-de-louis-vuitton-bank-of-america-passe-a-l-achat-sur-lvmh-1130848.html>

*LVMH est partenaire premium des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024* (s.d.). LVMH. Récupéré le 10 mai 2025 de <https://www.lvmh.com/fr/lvmh-et-les-jeux-olympiques-et-paralympiques-de-paris-2024>

*L'histoire de Gucci* (s.d.). Gucci. Récupéré le 21 mai 2025 de <https://www.gucci.com/fr/fr/nst/history-of-gucci>

Maliszewski, Catherine (2012). « Dernier-né de la famille Hermès, "petit h" deviendra grand », *Le Monde*. Récupéré le 12 mai 2025 de [https://www.lemonde.fr/a-la-une/article/2012/05/30/dernier-ne-de-la-famille-hermes-petit-h-deviendra-grand\\_1709355\\_3208.html](https://www.lemonde.fr/a-la-une/article/2012/05/30/dernier-ne-de-la-famille-hermes-petit-h-deviendra-grand_1709355_3208.html)

Marain, Alexandre (2020). « Pourquoi vous devez absolument visiter le musée Gucci Garden à Florence ? », *Vogue France*. Récupéré le 21 mai 2025 de <https://www.vogue.fr/vogue-hommes/article/story/pourquoi-vous-devez-absolument-visiter-le-musee-gucci-garden-florence-pitti-uomo-fashion-week-homme-automne-hiver-2018-2019/821>

Marshall, Alfred (1890). *Principles of Economics*, Londres, Macmillan

Mears, Ashley (2014). « Aesthetic Labor for the Sociologies of Work, Gender, and Beauty », *Sociology Compass*, vol. 8, no 12, p. 1330–1343.

*Métiers of research & innovation* (s.d.). LVMH. Récupéré le 3 juin 2025 de <https://www.lvmh.com/en/join-us/discover-our-metiers/research-innovation>

Miller, Danny et Jamal Shamsie (1996). « The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965 », *Academy of Management Journal*, vol. 39, no 3, p. 519–543.

Miller, Danny et Peter H. Friesen (1986). « Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data. Part I: Testing Porter », *Organization Studies*, vol. 7, no 1, p. 37–55.

Ministère de la Transition écologique (2024). *Loi anti-gaspillage pour une économie circulaire*, Site des Ministères Aménagement du territoire et Transition écologique. Récupéré le 24 mai 2025 de <https://www.ecologie.gouv.fr/loi-anti-gaspillage-economie-circulaire>

Moore, Kaleigh (2022). « Gucci Vault Opens in The Sandbox, Bringing Luxury Fashion Into The Metaverse », *Forbes*. Récupéré le 23 mai 2025 de <https://www.forbes.com/sites/kaleighmoore/2022/10/28/gucci-vault-opens-in-the-sandbox-bringing-luxury-fashion-into-the-metaverse/>

Muret, Dominique (2022, 18 février). « Hermès, victime de son succès ? », *FashionNetwork*. Récupéré le 12 mai 2025 de <https://fr.fashionnetwork.com/news/Hermes-victime-de-son-succes-,1379663.html>

Muret, Dominique (2023). « Louis Vuitton, joyau de LVMH, a tous les atouts pour s'envoler encore plus haut », *FashionNetwork*. Récupéré le 10 mai 2025 de

<https://fr.fashionnetwork.com/news/Louis-vuitton-joyau-de-lvmh-a-tous-les-atouts-pour-s-envoler-encore-plus-haut,1486213.html>

My de Sortir à Paris (2023). « Yayoi Kusama's Crazy Installations at Louis Vuitton Champs-Elysées and Vendôme », *Sortir à Paris*. Récupéré le 10 mai 2025 de <https://www.sortiraparis.com/en/what-to-do-in-paris/shopping-fashion/articles/287945-yayoi-kusama-s-crazy-installations-at-louis-vuitton-champs-elysees-and-vendome>

My de Sortir à Paris (2024). « Paris: Louis Vuitton's Giant Trunk on the Champs-Élysées Faces a Legal Threat », *Sortir à Paris*. Récupéré le 10 mai 2025 de <https://www.sortiraparis.com/en/news/in-paris/articles/322637-paris-louis-vuitton-s-giant-trunk-on-the-champs-elysees-faces-a-legal-threat>

Papagiannis, Helen (2023). « Asnières Immersive is a Virtual Reality dive into the fascinating history of Louis Vuitton », *XR GOES POP*. Récupéré le 10 mai 2025 de <https://xrgoespop.com/home/louis-vuitton-vr>

Porter, Michael E. (1980). « Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors », *New York : Free Press*, 396 p.

Porter, Michael E. (1981). « The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management », *Academy of Management Review*, vol. 6, no 4, p. 609–620.

Porter, Michael E. (1996). « What Is Strategy? », *Harvard Business Review*, vol. 74, no 6, p. 61–78.

Pratt, Michael G. et Anat Rafaeli (1997). « Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities », *Academy of Management Journal*, vol. 40, no 4, p. 862–898.

*Precious leather ateliers in Vendôme, France* (s.d.). HK Louis Vuitton. Récupéré le 10 mai 2025 de <https://hk.louisvuitton.com/eng-hk/magazine/articles/ateliers-vendome#>

*Prendre Rendez-vous en Magasin ou Virtuel* (s.d.). Louis Vuitton Canada. Récupéré le 10 mai 2025 de <https://ca.louisvuitton.com/fra-ca/mylv/prendre-rendez-vous?storeId=P33>

*Protection de la marque* (s.d.). Louis Vuitton. Récupéré le 11 mai 2025 de <https://ca.louisvuitton.com/fra-ca/magazine/articles/brand-protection#fighting-illegality>

Raji, Lilian (2025). « The Luxury Market's New Normal: What LVMH Could Learn from Hermès », *Forbes*. Récupéré le 10 mai 2025 de <https://www.forbes.com/sites/lilianraji/2025/04/28/the-luxury-markets-new-normal-what-lvmh-could-learn-from-herms/>

*Rejoindre Hermès* (s.d.). Hermès. Récupéré le 2 juin 2025 de <https://www.hermes.com/ca/fr/content/221096-rejoindre-hermes/>

Reuters (2011). « Hermès family finalises holding to prevent takeover », *Reuters*. Récupéré le 12 mai 2025 de <https://www.reuters.com/article/business/hermes-family-finalises-holding-to-prevent-takeover-idUSWEA5460/>

Schnackenberg, Andrew K., Jonathan Bundy, Christine A. Coen et James D. Westphal (2019). « Capitalizing on Categories of Social Construction: A Review and Integration of Organizational Research on Symbolic Management Strategies », *Academy of Management Annals*, vol. 13, no 2, p. 375–413.

Silbert, Jake (2024). « The end of Gucci Vault is the start of something beautiful », *Highsnobiety*. Récupéré le 24 mai 2025 de <https://www.hightsnobiety.com/p/gucci-vintage-interview-launch/>

Silbert, Jake (2025). « Why's Everyone So Upset About Demna Taking Over Gucci? », *Highsnobiety*. Récupéré le 26 mai 2025 de <https://www.why.hightsnobiety.com/p/demna-gucci-kering/>

Silbert, Jake. (2025). « Luxury as art in the immersive Louis Vuitton x Takashi Murakami pop-up », *Highsnobiety*. Récupéré le 10 mai 2025 de

*Six générations d'artisans* (s.d.). Hermès. Récupéré le 12 mai 2025 de

Slepian, Michael L., Simon N. Ferber, Joshua M. Gold et Abraham M. Rutchick (2015). « The Cognitive Consequences of Formal Clothing », *Social Psychological and Personality Science*, vol. 6, no 6, p. 661–668.

Smith, Morgan. (2025). « Louis Vuitton delicately steps into its own ballerina sneaker », *Highsnobiety*. Récupéré le 10 mai 2025 de <https://www.hightsnobiety.com/p/louis-vuitton-sneakerina/>

Som, Ashok et Christian Blanckaert (2015). *The Road to Luxury: The Evolution, Markets and Strategies of Luxury Brand Management*, Wiley, 432 p.

Statista Research Department (2025, 19 mars). « Nombre de magasins Gucci gérés en propre par le groupe Kering en 2024, par zone géographique » dans *Statista*. Récupéré le 23 mai 2025 de <https://fr.statista.com/statistiques/545000/groupe-kering-gucci-nombre-magasins-en-propre-par-region-monde/>

*Sustainability Our EP&L* (s.d.). Kering. Récupéré le 24 mai 2025 de <https://www.kering.com/en/sustainability/measuring-our-impact/our-ep-l/>

Tagliabue, John (2003). « Henry Racamier Dies at 90; Revitalized Louis Vuitton », *The New York Times*. Récupéré via ProQuest le 26 mai 2025 de <https://www.proquest.com/docview/432366701/D02F43F1AFB4437PQ/2?accountid=11357>

Tatler Vietnam (2025). « Louis Vuitton brings Cruise 2026 runway to Apostolic Palace heritage », *Tatler Asia*. Récupéré le 10 mai 2025 de <https://www.tatlerasia.com/style/fashion/louis-vuitton-runway-papal-palace-vn-en>

Teece, David J. (2007). « Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance », *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

Teece, David J., Gary Pisano et Amy Shuen (1997). « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, no 7, p. 509–533.

*The birth of Asnières immersive: a unique and collective experience* (2023). Louis Vuitton Jobs. Récupéré le 10 mai 2025 de <https://www.lvmh.com/en/news-lvmh/louis-vuitton-unveils-a-new-cornerstone-of-retail-culture-and-gastronomy-on-57th-street-in-new-york>

*The Fashion Pact About Us* (s.d.). The Fashion Pact. Récupéré le 24 mai 2025 de <https://www.thefashionpact.org/about-us/>

« Tout ce qu'il faut savoir avant d'investir dans un sac Hermès (2025) ». *Vogue France*. Récupéré le 12 mai 2025 de <https://www.vogue.fr/article/conseils-achat-sac-hermes>

Tregaskes, Chandler (2024). « Lando down under! Louis Vuitton officially kicks off the Formula 1 season in Melbourne », *Tatler*. Récupéré le 10 mai 2025 de <https://www.tatler.com/article/formula-one-melbourne-louis-vuitton>

Tregaskes, Chandler (2025). « The defining It-girl collaboration of a generation returns! Get your low-rise jeans and butterfly-frame shades at the ready, as Louis Vuitton's candy-coloured Murakami collection has officially re-landed in London », *Tatler*. Récupéré le 10 mai 2025 de <https://www.tatler.com/article/louis-vuitton-murakami-collection-reedition-launch>

Trope, Yaakov et Nira Liberman (2010). « Construal-Level Theory of Psychological Distance », *Psychological Review*, vol. 117, no 2, p. 440–463.

*Vault Takes Over* (s.d.). Gucci. Récupéré le 23 mai 2025 de <https://www.gucci.com/ca/en/st/stories/article/vault-takes-over>

Von Bardeleben, Elvire (2024). « Les archives Gucci, un écrin florentin pour revisiter le passé », *Le Monde*. Récupéré le 21 mai 2025 de [https://www.lemonde.fr/m-styles/article/2024/11/13/les-archives-gucci-un-ecrin-florentin-pour-revisiter-le-passe\\_6391967\\_4497319.html](https://www.lemonde.fr/m-styles/article/2024/11/13/les-archives-gucci-un-ecrin-florentin-pour-revisiter-le-passe_6391967_4497319.html)

Von Bardeleben, Elvire (2025). « Kering choisit Demna comme nouveau directeur artistique de Gucci », *Le Monde*. Récupéré le 23 mai 2025 de [https://www.lemonde.fr/m-styles/article/2025/03/13/kering-choisit-le-createur-georgien-demna-pour-relancer-gucci\\_6580359\\_4497319.html](https://www.lemonde.fr/m-styles/article/2025/03/13/kering-choisit-le-createur-georgien-demna-pour-relancer-gucci_6580359_4497319.html)

Walras, Léon (1926). *Éléments d'économie politique pure, ou Théorie de la richesse sociale*, éd. définitive revue et augmentée par l'auteur, Paris, R. Pichon et R. Durand-Auzias ; Lausanne, F. Rouge

Whittington, Richard, Patrick Regnér, Duncan Angwin, Gerry Johnson, Kevan Scholes et Frédéric Fréry (2020). *Stratégique*, 12e éd., Paris, Pearson, 696 p.

« Why Louis Vuitton is struggling but Hermès is not » (2024). *The Economist* (Online). Récupéré via ProQuest le 12 mai 2025 de <https://www.proquest.com/docview/3145233057?accountid=11357&sourcetype=Magazine>

Wiesenfeld, Batia M., Jean-Nicolas Reyt, Joel Brockner et Yaacov Trope (2017). « Construal Level Theory in Organizational Research », *Research in Organizational Behavior*, vol. 37, p. 181–206.

Williams, Robert (2023). « Case Study | Inside Hermès' Best-in-Class Leather Goods Strategy », *Business of Fashion (BOF)*. Récupéré le 12 mai 2025 de <https://www.businessoffashion.com/case-studies/luxury/hermes-leather-goods-strategy-handbags-birkin-kelly/>

Yotka, Steff (2015). « Exclusive: Gucci Collaborates With Artists on an Instagram Initiative », *Vogue*. Récupéré le 26 mai 2025 de <https://www.vogue.com/article/gucci-gram-instagram-project>

Yotka, Steff (2017). « Louis Vuitton's Traveling Exhibit Lands in New York With a Fantastic Display of Trunks, Trinkets, and Oscars Gowns », *Vogue*. Récupéré le 10 mai 2025 de <https://www.vogue.com/article/louis-vuitton-volez-voguez-voyagez-exhibit-new-york>

Zong, Ziyi (2024). *Analysis of Hermes' Marketing Strategy: Evolution, brand positioning, and global impact*, actes de conférence, SHS Web of Conferences, vol. 207, article 02022.

#GucciGram Follow-up – Gucci Stories (s.d.). Gucci. Récupéré le 21 mai 2025 de  
#GucciGram – Gucci Stories (s.d.). Gucci. Récupéré le 21 mai 2025 de  
[https://www.gucci.com/us/en/st/stories/article/2015\\_issue02\\_cruise\\_guccigram](https://www.gucci.com/us/en/st/stories/article/2015_issue02_cruise_guccigram)