
CHAPITRE

04

LA MARQUE RARE

FEUILLE DE ROUTE

POUR LA MODE

FRANÇAISE

Les trois chapitres précédents ont exploré l'onde de choc. L'intelligence artificielle bouleverse les équilibres économiques, transforme les organisations, redistribue le travail intellectuel et interroge jusqu'aux fondements de la liberté humaine et de notre civilisation. Une question se pose sans détour : comment garder un monde habitable pour l'humanité quand la puissance se concentre entre quelques mains et quand l'intelligence artificielle façonne à bas bruit un quotidien lissé, normé, appauvri, à la manière des habitants du vaisseau de « *Wall-E* » ?

Première partie : la force de l'économie créative

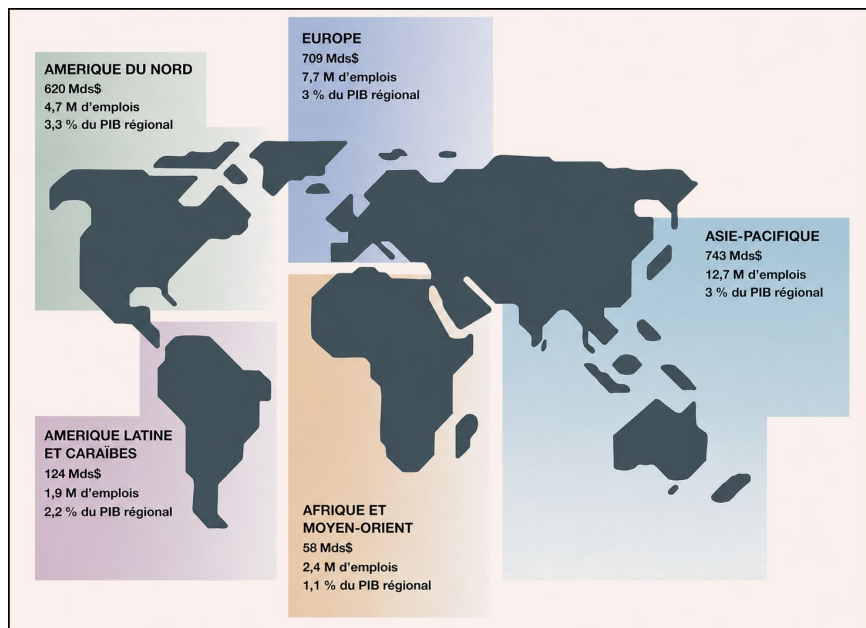
4.1 L'économie créative n'est pas un divertissement

L'économie créative n'est pas accessoire. Elle ne se réduit pas à un simple divertissement, à une banale consommation : elle est stratégique. L'initiative French Touch, lancée par Bpifrance, met en lumière ses secteurs :



Source : « *French Touch Vision* » - Bpifrance

Elle représente près de 5 % du PIB en France. L'économie créative mondiale pèse plus de 2 200 milliards de dollars et près de 30 millions d'emplois. L'Europe y tient un rôle de premier plan, avec 7,7 millions d'emplois, davantage que l'Amérique du Nord. Rapportés à la population, les chiffres confirment cette force : environ 950 dollars de revenus créatifs par Européen, cinq fois plus qu'en Asie-Pacifique.



Source : « French Touch Vision » - Bpifrance

Toutes ces filières ont des fondations communes : le talent créatif, l'émotion, la singularité, le savoir-faire, l'hybridation entre patrimoine et futur. Elles ne sont pas des industries au sens strict du terme, dans son acception manufacturière. Elles forment des écosystèmes. Contrairement à ce que l'on pourrait penser trop légèrement, émerger dans cet univers est d'une très grande complexité. Sous une apparence séduisante : un travail intense, complexe, toujours renouvelé qui s'enracine dans le riche terreau humain, la vibration des émotions et les évolutions de société. Pas de calcul, pas de déduction logique, pas de planification.

Ces écosystèmes créatifs façonnent les récits au travers desquels une société se représente. Ils nourrissent les imaginaires. Ils donnent forme aux

émotions, aux désirs, aux appartenances. Ils créent des espaces de rencontres entre des individus qui, sans eux, ne se seraient jamais croisés. Au milieu du flot continu des informations, ils préservent l'épaisseur humaine du monde. Par nature, l'économie créative échappe à la norme et à la photocopie : elle puise dans la mémoire, la culture, les rêves et la vie sensible. Là où la technologie optimise, elle confère à nos expériences une profondeur, une résonance et une part d'inattendu que nul procédé ne peut reproduire à l'identique.

4.2 Des nations ont fait de la mode une affaire d'Etat

Là où la France peine encore à penser sa puissance créative en termes économiques, d'autres l'ont déjà érigée en politique publique.

La Corée du Sud offre le cas le plus abouti. Au sortir de la crise financière de 1997, Séoul cesse de considérer sa culture comme un ornement, un simple patrimoine et y voit un moteur d'exportation. Dès 1998, le gouvernement lance un plan de soutien à la vague coréenne et porte son budget de quatorze à quatre-vingt-quatre millions de dollars en trois ans. Un ministère dédié, des fonds publics qui se comptent désormais en centaines de millions, une stratégie poursuivie avec constance pendant un quart de siècle : la Corée du Sud a cultivé sa désirabilité. En 2025, ses exportations de contenus culturels frôlent les quinze milliards de dollars, et le pays vise désormais le rang de grande puissance d'influence, avec un objectif porté à trente-six milliards d'ici 2030⁷⁴. Séoul ne cloisonne pas ses récits : sa musique, ses séries, ses jeux, sa mode, sa beauté et sa gastronomie se développent en synergie, se renforcent les uns les autres.

La Thaïlande a récemment décidé de faire de la mode un de ses fers de lance économiques.

La Chine engage la même stratégie. Atelier du monde, elle habille la planète. Le 11 mai 2026, le ministère de l'Industrie a dévoilé un plan textile, un exercice rituel, mais pour la première fois, il assigne un objectif ambitieux en

⁷⁴ Corée du Sud : plan de soutien à la vague coréenne lancé en 1998, budget culturel porté de 14 à 84 millions de dollars entre 1998 et 2001 (U.S. Army War College, War Room, 2025) ; exportations de contenus culturels proches de 15 milliards de dollars en 2025 (Yonhap) ; objectif de 36 milliards d'exportations culturelles d'ici 2030 et ambition de figurer parmi les cinq grandes puissances d'influence (International Trade Council, août 2025).

termes de mode : l'émergence de vingt-cinq marques de premier rang, reconnues mondialement d'ici 2028. La réorientation stratégique est lourde de sens. Le pays qui cousait les vêtements du monde veut désormais inspirer le désir.

Ces nations ont compris une réalité fondamentale du XXI^e siècle : la création est une force économique et une infrastructure de puissance.

4.3 La mode, un smart power

La mode appartient pleinement à la grande famille de l'économie créative ; elle en est même la composante la plus importante : le tiers de cet ensemble, avec ses 154 milliards d'euros de chiffre d'affaires, son million de salariés directs et indirects, une contribution à l'économie comparable à celle de l'automobile ET de l'aéronautique réunies⁷⁵. Sa nature est double :

- Hard power par sa puissance économique
- Soft power par sa capacité à rayonner

En articulant ces deux pouvoirs, la mode est un Smart Power génial. Réduire la mode à une industrie du vêtement, qui plus est en la qualifiant de futile, reviendrait à réduire le cinéma à l'industrie de la caméra, ou la littérature à celle du papier et des imprimeries. Un vêtement protège du froid, de la chaleur. La mode ne se contente pas d'habiller les corps. Elle raconte une époque. Elle traduit des aspirations. Elle permet d'affirmer une identité, de rejoindre un groupe, parfois de s'en distinguer. Elle participe à la construction de l'image que chacun entretient de lui-même et de la place qu'il souhaite occuper dans le regard des autres.

Les neurosciences⁷⁶ commencent d'ailleurs à mesurer ce que les créateurs savent d'instinct depuis longtemps. Le vêtement active des mécanismes complexes qui mêlent mémoire, émotion, perception sociale et représentation de soi. Heather Collins a tenu une conférence à SXSW sur ce thème « How Fashion Shapes Our Brains ». Il est également symptomatique de noter que, depuis quelques semaines sur Instagram, se multiplient des posts ciblés sur « fashion psychology ».

⁷⁵ Etude IFM

⁷⁶ Interview d'Heather Collins, neuroscientifique, newsletter du DEFI : defimode.org/comment-la-mode-faconne-le-cerveau-interview-de-la-neuroscientifique-heather-collins/

Deuxième partie : l'heure des marques françaises

L'intelligence artificielle produira davantage d'images. Elle ne produira pas davantage de sens. Elle générera davantage de contenus. Elle ne créera pas davantage de culture. Elle imitera les styles, sans jamais accéder aux imaginaires dont ils procèdent, aux émotions qu'ils éveillent ni aux communautés qui se reconnaissent en eux.

L'enjeu n'est donc pas de défendre la mode contre la technologie. Il consiste à mettre la technologie au service de la mode, pour amplifier ses atouts les plus précieux. Cette perspective ouvre des opportunités importantes aux marques françaises.

Leurs ressources : un écosystème créatif riche, divers et admiré dans le monde entier, une profondeur culturelle, des savoir-faire rares, un patrimoine reconnu, le reflet d'un art de vivre singulier. L'idée n'a rien de neuf. Dès 2011, un travail conduit à Mines ParisTech appelait déjà à un changement de regard⁷⁷.

« Il s'agit d'un saut quantique dans la manière de penser l'action publique, qui doit intégrer la valeur du beau, du luxe, de la qualité et du savoir-faire comme moteurs de croissance et de compétitivité. »

— La marque France, Presses des Mines, 2011

Quinze ans plus tard, le diagnostic reste pleinement valable et la pression de l'intelligence artificielle en accentue la pertinence.

Dans un monde gouverné par la vitesse et la norme, les atouts de la mode française doivent être considérés moins comme des héritages que comme des leviers pour bâtir l'avenir. Reste à les mobiliser.

Ce chapitre ne se concentre pas sur un débat pour ou contre la technologie. Il se concentre sur les solutions, et sur la manière dont la mode française

⁷⁷ Vincent Bastien, Pierre-Louis Dubourdeau et Maxime Leclère, *La marque France*, Presses des Mines, 2011.

peut bâtir un futur désirable tout en inventant les modèles économiques qui lui permettront d'y prospérer : grâce à l'intelligence artificielle ET en mobilisant de nouveaux leviers.

4.4 La fin d'un modèle

La mode n'a jamais cessé de s'adapter : elle a absorbé Internet, le commerce en ligne, les réseaux sociaux, le rythme des *drops* et des capsules. Mais les adaptations ne suffisent plus. Deux forces se conjuguent désormais et lézardent le modèle : la demande diminue et la valeur se dilue.

Le revenu des ménages ne s'effondre pas mais la part réellement arbitrable de leur budget se contracte. Les dépenses contraintes, logement en tête, absorbent désormais près du tiers du revenu contre un huitième au début des années 1960⁷⁸. La part de la dépense pour l'habillement a diminué de 3,6 à 2,8 % en une décennie⁷⁹. Les acheteurs arbitrent, consomment moins ou autrement et la seconde main accélère le glissement : le vintage pèse déjà près d'un cinquième des achats des plus jeunes⁸⁰, Vinted installe l'idée qu'un vêtement vaut son prix de revente et chaque pièce achetée d'occasion diminue la capacité, l'envie d'acheter du neuf. La démographie pèse également silencieusement : les plus de soixante-cinq ans représentent plus d'un Français sur cinq⁸¹, ils constituent la population la plus riche, mais ils ne trouvent pas d'offres pensées pour eux.

L'arbitrage s'oriente de plus en plus vers l'expérience vécue : en 2025, les dépenses de loisirs des Français dépassaient de 17 % leur niveau de 2019, quand leurs achats de biens reculaient⁸². Le rival d'une veste est désormais un billet de concert. A cela s'ajoutent les espaces numériques, jeux, plateformes, compagnons connectés, qui captent le temps et l'attention.

La méfiance, enfin, refroidit l'envie. La mode se voit clouée au pilori comme une industrie polluante, alors que *la fast-fashion* et *l'ultra fast-fashion* en portent la responsabilité première ; les marques françaises paient une défiance qu'elles ne méritent pas.

⁷⁸ INSEE - Comptes de la nation 2024.

⁷⁹ Direction générale du Trésor, 2025.

⁸⁰ Institut Français de la Mode, baromètre consommateurs 2025.

⁸¹ INSEE, Bilan démographique 2025.

⁸² Analyse des transactions par carte bancaire, 2026.

En parallèle d'une demande qui se rétracte, la désirabilité s'érode. La concurrence attaque de tous côtés : par le bas, Shein et Temu inondent le marché à des prix qu'aucune marque structurée ne peut suivre ; par le haut, le luxe a perdu une part importante de sa clientèle aspirationnelle et recule pour la première fois en quinze ans⁸³ ; de côté, la seconde main ; de biais, de nouveaux modèles économiques.

Mais les maux sont plus profonds : le manque de singularité et la dilution du lien. Dans un tel contexte, le prix reste le critère majeur de choix. Les causes tiennent au modèle traditionnel, fondé sur le produit. Aujourd'hui, seul un Français sur cinq se sent proche d'une marque⁸⁴. Tant qu'une marque attend du seul objet qu'il assure sa désirabilité et sa prospérité, elle campe sur le terrain le plus facilement copiable. La manière même de rayonner, de communiquer a changé : la presse spécialisée a perdu son pouvoir, puis sont venus les influenceurs et la recherche par moteurs qui dictent la visibilité. Désormais l'intelligence artificielle générative prend une part croissante de la découverte et fournit une réponse qui n'adoube qu'une poignée de marques. Pendant ce temps, le réseau de boutiques multimarques continue de s'affaiblir⁸⁵ et la création française, pourtant bien vivante, voit les portes se fermer une à une. Au-dehors, les marchés qui tiraient la croissance se grippent. L'incertitude géopolitique gèle l'investissement comme l'envie d'acheter.

Le vêtement reste nécessaire, mais radicalement insuffisant. Une prise de conscience radicale s'impose : dans une reconfiguration de si grande ampleur des modèles économiques de la mode, il est utopique de penser que le succès puisse renaître en affinant les vieilles recettes et en saupoudrant un peu d'IA par-ci par-là.

Il faut volontairement se défaire des réflexes qui ont assuré le succès. Les données resteront précieuses. Claude ou ChatGPT pourront accélérer les recherches. Mais croire qu'ils fourniront clé en main le modèle économique gagnant constitue non seulement une erreur majeure mais un aveuglement stratégique fatal.

⁸³ Bain & Company – Fondazione Altagamma, « Luxury Goods Worldwide Market Study », novembre 2024.

⁸⁴ Publicis - Etude « *Culture Matters* », VivaTech 2026.

⁸⁵ Effondrement des plateformes multimarques internationales : MatchesFashion placée en administration en 2024, Farfetch sauvée in extremis la même année ; les indépendants multimarques reculent de 5,7 % en 2025. Alliance du Commerce ; Institut Français de la Mode.

L'enjeu n'est plus d'optimiser l'existant. Il consiste à inventer de nouvelles façons de susciter le désir, de faire vivre une marque et de construire une relation avec sa communauté.

La folie consiste à refaire toujours la même chose en espérant un résultat différent⁸⁶

Dans une période de rupture, les dirigeants doivent sortir des sentiers battus. Ils doivent provoquer de véritables confrontations d'idées, aller musarder, flirter les signaux faibles sur le terrain, écouter les clients, les vendeurs, les créateurs et, surtout, résister à un confort intellectuel trompeur : rechercher des réponses serviles, qu'elles viennent d'une intelligence artificielle, de collaborateurs, de consultants, plutôt que des points de vue capables d'ébranler leurs certitudes.

4.5 La valeur quitte l'objet

La valeur s'est déplacée par étages. D'abord du produit vers le récit ; puis du récit vers l'univers ; enfin de l'univers vers l'appartenance. Une marque forte ne vend plus seulement un objet : elle propose une manière d'habiter le monde. Chaque création lui donne une forme.

Les initiatives se multiplient. Celles portées par les grandes maisons de luxe éclairent cette transformation. Elles n'en ont pas l'exclusivité ; elles offrent, au contraire, des sources d'inspiration à l'ensemble des marques.

Chanel en offre une illustration singulière avec le 7L. Ancien studio de Karl Lagerfeld où il avait rassemblé une bibliothèque exceptionnelle, le lieu a été préservé par la maison dans son esprit d'origine. Désormais librairie, mai-

⁸⁶ Maxime née dans les cercles des Alcooliques anonymes. Souvent attribuée à Albert Einstein.

son d'édition et espace de rencontres, le 7L accueille signatures, lectures, expositions et conversations. La même logique inspire le choix de ses égéries. Elles ne sont plus seulement des visages associés à une campagne publicitaire « parce qu'elles le valent bien » : elles incarnent un univers. Charlotte Casiraghi anime les Rendez-vous littéraires de la rue Cambon où dialoguent écrivains, philosophes et artistes. Vanessa Paradis apporte une sensibilité artistique qui dépasse largement la mode.

LVMH a créé 22 Montaigne Entertainment, sa propre plateforme de développement et de production de films, de séries et de contenus audio au bénéfice de l'ensemble de ses marques. La Fondation Louis Vuitton s'est imposée comme un acteur de premier plan du monde de l'art. Cheval Blanc et Belmond prolongent l'univers du groupe dans l'hospitalité, tandis que le partenariat avec la Frick Collection inscrit le groupe dans la recherche et la mise en valeur du patrimoine. Les Journées Particulières ouvrent au public ateliers, manufactures et lieux historiques. Le Prix LVMH, quant à lui, distingue de jeunes créateurs.

Hermès suit une autre voie. La maison fait de l'artisanat, du temps long et d'une exigence de qualité sans compromis, les fondements de son identité. Les savoir-faire s'y transmettent de génération en génération, en tournant le dos à la vitesse. La fabrication minutieuse constitue un actif précieux. Sa Fondation soutient la création contemporaine, Petit h offre une nouvelle vie aux objets dans une démarche d'upcycling d'exception, tandis que le Saut Hermès s'ancre dans les racines équestres de la maison.

Kering emprunte d'autres chemins où la création dialogue avec les grands enjeux contemporains. Pionnier de la mode durable, le groupe a fait de la responsabilité environnementale un axe stratégique, en développant des outils de mesure de son empreinte et en plaçant la biodiversité au cœur de sa réflexion. Il prolonge cette dimension sociétale au travers de *Women In Motion* qui fait désormais référence pour la promotion de la place des femmes dans le cinéma. Plus récemment, Saint Laurent a franchi une nouvelle étape avec la création de Saint Laurent Productions, sa propre société de production cinématographique, qui a notamment coproduit « *Parthenope* » de Paolo Sorrentino.

Le produit demeure essentiel, mais il ne constitue plus l'unique incarnation d'une marque. Il est nécessaire mais plus suffisant.

Les repères classiques, marge par pièce, taux d'écoulement, panier moyen, ne suffisent plus. En prenant la direction générale de Kering, Luca de Meo a annoncé mettre en place un indice de désirabilité. Or, celle-ci se cultive sur un terrain mouvant, sans frontières définies, récit, expérience, image, communauté, autant de territoires que la comptabilité saisit mal.

Les marques qui prospèrent, comme Hermès dans sa retenue, Jacquemus dans sa fidélité au sud, AMI Paris dans sa proximité amicale, pilotent leur univers comme des actifs, jamais comme des coûts.

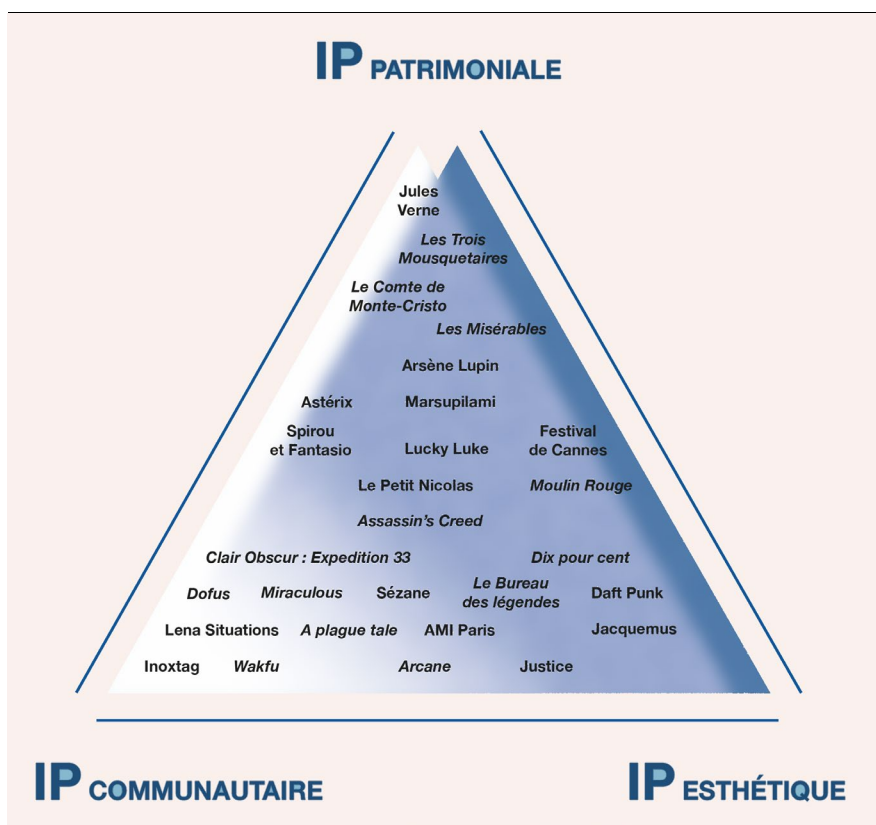
Trois domaines échappent encore au digital, à la normalisation et à la saturation : l'univers culturel, le lien, la confiance. Ils ne forment pas un catalogue de bonnes pratiques. Ils déclinent un même objectif stratégique : organiser la rareté face à la profusion algorithmique. L'intelligence artificielle engendre sans limite des images, des contenus, des recommandations ; tout devient abondant. Sur ce terrain, une marque n'a plus rien à gagner. Son champ d'action doit se déplacer vers un nouveau territoire, celui des biens qui ne se dupliquent pas. Elle doit construire un univers singulier qu'aucun modèle génératif ne peut dupliquer, une présence vivante qu'aucun écran ne peut copier, une confiance qu'aucun algorithme ne sait produire.

L'homme rare appelle son pendant : la marque rare. Trois territoires constituent la colonne vertébrale de la feuille de route qui suit :

- Devenir une IP culturelle.
- Tisser le lien.
- Gagner la confiance.

4.6 Axe stratégique 1 — Cesser d'être une marque de produits pour devenir une IP culturelle

Que signifie donc IP culturelle? Le terme provient de l'anglais *intellectual property*, mais le concept déborde totalement la notion de propriété intellectuelle au sens juridique français. Bpifrance distingue trois grandes familles : l'IP patrimoniale, l'IP communautaire, l'IP esthétique.



Source : Graphique IP — « French Touch Vision » - Bpifrance

« Dans l'économie créative, une IP désigne un univers narratif, ou une marque protégée, dotée d'une identité forte, de valeurs claires et d'un potentiel de déploiement à grande échelle. Un actif à la fois culturel et économique, qui s'appuie sur un univers clair, cohérent, suscitant l'empathie et l'attachement. »

— Bpifrance, “French Touch Vision” 2026

L'enjeu ne relève donc pas de l'application d'un nouveau concept marketing à la mode. Il s'agit d'un changement de nature. Une marque ne peut plus être pilotée comme une entreprise de produits qui, chaque saison, pousse ses collections sur le marché. Elle ne peut pas non plus envisager la culture comme un simple canal. Les Français la vivent comme un bien commun, essentiel à leur qualité de vie⁸⁷.

Dans l'économie créative, la valeur ne s'incarne plus dans le seul objet. Elle s'enracine principalement sur ce qui donne un sens.

Disney se présente en porteur de récit ; Nintendo formule sa mission sans jamais nommer le jeu vidéo. Une marque de mode doit raisonner de la même façon. L'élargissement du champ est spectaculaire. Une marque doit se penser, se vivre comme une IP. Un créateur peut lui-même incarner une IP vivante. Karl Lagerfeld en incarnait déjà une, bien avant que le terme ne s'impose. Matthieu Blazy en prend aujourd'hui pleinement la mesure. En rejoignant Chanel, il enrichit un univers. Son premier défilé sous la verrière du Grand Palais en a donné une illustration spectaculaire : bien plus qu'une collection, une véritable cosmologie.

Ce que Karl Lagerfeld incarnait par instinct, une marque, un créateur peut le construire avec méthode. Deux exemples extrêmes venus des Etats-Unis. L'acteur Matthew McConaughey a protégé son visage et sa voix, comme un brevet, auprès de l'Office américain des marques. Le créateur de contenus Khaby Lame a cédé une société valorisée à 975 millions de dollars. Il n'a vendu ni usine, ni technologie, ni actif au sens classique du terme. L'actif est sa propre personne : son image, sa voix, sa gestuelle et les droits permettant d'en prolonger l'exploitation, y compris sous forme de jumeau numérique⁸⁸.

⁸⁷ Publicis - Etude « Culture Matters », VivaTech 2026.

⁸⁸ Source : Perle Bagot, synthèse SXSW 2026 pour Bpifrance.

La mode accuse un net retard sur ses sœurs créatives. La musique, le cinéma et le jeu vidéo pensent en termes d'univers depuis longtemps.

Pour une marque de mode, le déplacement est radical. Il ne s'agit plus seulement d'enrichir le discours autour de ses collections. Il s'agit de construire un univers dans lequel vivent ses collections. Cette transformation impose des choix sans ambiguïté.

Déployer un univers, sans dilution

La création d'un univers ne relève ni de l'opportunisme, ni de la diversification traditionnelle. Les univers les plus puissants ne s'étendent pas par addition, mais par approfondissement. Chaque nouvelle expression prolonge, enrichit une vision, révèle une facette de l'identité tout en demeurant fidèle à l'imaginaire fondateur. L'enjeu n'est pas d'être présent partout, mais d'être reconnaissable.

Les marques les plus fortes n'imitent pas les trajectoires des autres. Elles définissent et mettent en lumière leur propre territoire culturel. Le champ des possibles est immense : cinéma, musique, édition, hospitalité, gastronomie, photographie, patrimoine, sport, inclusion, savoir-faire, convivialité, expériences immersives, parcours muséaux, etc. Chaque marque peut dessiner son propre chemin. La question n'est jamais : « que font les autres? », mais : « quelles dimensions de notre identité peuvent être révélées? ».

Dans une économie où les produits se copient en un clin d'œil, une marque ne se distingue plus seulement par le vêtement qu'elle fait produire, mais par le monde qu'elle rend désirable.

A arrêter

- Penser seulement la marque comme un éditeur de collections
- Additionner les produits sans cohérence d'ensemble
- Multiplier les collaborations opportunistes
- Piloter la marque par la seule offre commerciale
- Courir après les initiatives des autres

A construire

- Une ligne éditoriale claire et cohérente dans le temps
- Un territoire culturel propre, reconnaissable d'un seul regard
- Une signature propre assumée et reconnaissable entre toutes
- Une capacité à faire vivre des contenus, des formats et des expériences qui dépassent le produit

A protéger

- La singularité de l'expression, des valeurs
- La cohérence de l'univers
- La profondeur culturelle

Une IP ne se décrète pas un beau matin. Elle se construit dans la durée, avec cohérence, exigence et ténacité. Dans un monde saturé de contenus générés et de formes plus ou moins interchangeables, l'IP est un actif rare, le plus difficile à reproduire.

4.7 Axe stratégique 2 — Tisser le lien

Les relations humaines se sont raréfiées. Le manque s'en fait cruellement sentir. Une génération s'est gavée d'interactions digitales. Elle découvre aujourd'hui que les écrans ne suffisent plus à nourrir sa vie. Elle exprime une réelle nostalgie du monde analogique. Les chiffres traduisent cette soif de présence humaine. Chez les jeunes adultes :

- 85 % veulent désormais prolonger dans le monde réel les passions nées en ligne
- 84 % ont noué dans ces communautés nées du digital des amitiés véritables.

L'économie de l'expérience

Face à l'infobésité digitale, la valeur migre vers l'expérience physique, le collectif et l'imprévisible comme le souligne Perle Bagot⁸⁹. Désormais, 72 % des membres de la Gen Z et des Millennials préfèrent consacrer leur argent pour vivre une expérience plutôt que d'acheter un objet.

Pour une marque, la transformation remet en cause les vieilles habitudes. L'expérience n'est plus un simple accessoire du produit ; elle constitue un levier économique. La boutique, le pop-up cessent d'être de simples lieux de transaction ; ils se transforment en théâtres d'expérience. Dans un univers saturé de contenus de synthèse, se retrouver physiquement, être ensemble, croiser des regards, échanger quelques mots, se lancer dans une discussion, partager une même expérience comptent plus que jamais.

En juin 2026, Louis Vuitton pousse plus loin encore la logique de l'expérience. La maison nomme Matteo Golinelli *Senior Vice President, Brand Experience and Identity*. Il réunit sous sa responsabilité l'image visuelle, le merchandising, l'expérience client, l'accueil, l'évènementiel, le packaging et l'identité de la marque.

L'expérience quitte le registre de l'anecdote, du sympathique pour se structurer en discipline.

Le phénomène n'est pas réservé au luxe. L'économie du live le montre avec éclat.

⁸⁹ Perle Bagot, restitution SXSW pour Bpifrance.

Une discipline neuve se dessine : l'art de concevoir des émotions collectives. Construire un lieu ne suffit plus. Il faut bâtir des expériences qui laissent une trace durable. Voici venu le temps des architectes de l'émotion.

Le digital permet d'entretenir la relation. Les expériences physiques lui donnent une réalité tangible et mémorable. Les rencontres donnent corps à une marque et transforment une communauté jusque-là abstraite en un collectif qui se rencontre et partage. La qualité d'un lieu ne se mesure plus seulement en mètres carrés, mais à l'intensité de ce qui s'y vit. La surface peut diminuer si l'expérience gagne en émotion, en rencontre, en souvenir. Cette logique s'applique à tous les formats : pop-up, exposition, café, atelier, résidence, évènement.

Les marques qui l'emporteront ne vendront pas dans des magasins ou uniquement sur Internet. Elles feront vivre des lieux et des expériences.

Des acheteurs aux participants

L'appartenance devient un moteur de croissance. Une audience regarde, une communauté participe, un *fandom* (communauté de passionnés très engagés) contribue activement. Les fans ne nourrissent pas seulement les conversations, ils recrutent, donnent corps aux expériences, bien au-delà du produit. La communauté cesse d'être un canal de communication comme un autre ; elle agit comme un levier de développement et un moteur de désirabilité. Mais attention danger!



Le nombre d'abonnés sur les réseaux sociaux constitue un indicateur trompeur. Des millions de followers peuvent coexister avec une communauté inexistante : quelques milliers de membres engagés comptent bien davantage. Plusieurs marques françaises l'illustrent. AMI Paris fédère sa communauté autour d'une élégance chaleureuse et naturelle. Jacquemus rassemble autour

d'un imaginaire immédiatement reconnaissable, le Sud, la lumière, la liberté. Sézane⁹⁰, pourtant née sur Internet, a su créer un cercle de fidèles et inscrit désormais ses Appartements dans le cœur des villes comme autant de salons où la marque reçoit ses amis. Le Palmarès Rôle Modèle de la Fédération du Prêt-à-Porter Féminin illustre ce principe : Natif autour de l'art de vivre de la Méditerranée, Anthony Calydon⁹¹ autour des univers fictionnels, Patine autour d'une mode désirable et responsable, Make My Lemonade dont les clientes sont des actrices de leurs vêtements. Des marques jeunes, parfois modestes, montrent qu'une vision forte et incarnée suffit à donner vie à une communauté.

A arrêter

Confondre nombre de followers et communauté

Penser l'espace de vente comme un simple comptoir transactionnel

Acheter de l'audience, par la publicité, si on n'est pas capable de la mobiliser autour de ses fondements

A construire

Un plan d'expériences pour transformer chaque rencontre en souvenir

Une communauté qui participe, contribue, recrute

Des raisons d'appartenir plus fortes que les raisons d'acheter

A protéger

La sincérité des relations

La qualité de la présence au-delà de l'ivresse et de la nécessité des chiffres

Une communauté qui se mérite, jamais ne se décrète

Les marques les plus fortes de demain n'offriront pas seulement des produits désirables. Elles offriront des expériences, des occasions de construire des liens, des raisons d'appartenir à une communauté.

⁹⁰ Il sera instructif de voir si la nouvelle stratégie de Sézane en rupture avec son identité esthétique sera couronnée de succès.

⁹¹ Gagnant du Prix Pierre Bergé 2026 de l'ANDAM.

4.8 Axe stratégique 3 — Gagner la confiance

Dans un monde où chacun est soumis à un flot incessant de messages, la confiance est désormais plus rare encore que l'attention. Pour la gagner, les marques disposent de plusieurs leviers qui, loin de s'opposer, se renforcent mutuellement.

- La preuve.
- L'identité.
- La fraîcheur.
- Les collaborations.

La confiance incarnée : la preuve par le tangible

Une part du public recherche désormais des preuves : une matière qui vieillit, un geste visible, une irrégularité. Nombre de marques se sont concentrées sur la perfection du résultat final. Désormais, elles ne doivent plus hésiter à dévoiler l'envers du décor, les coulisses, à montrer les imperfections, les doutes, les hésitations.

La confiance affirmée : la force de la singularité

Les IA poussent à la normalisation. Dans un paysage qui privilégie les moyennes, ne ressembler qu'à soi est un actif précieux. La personnalité d'une marque, son écriture, son obsession, son grain, procurent non seulement un supplément d'âme mais aussi un avantage compétitif. Il ne s'agit pas de rechercher l'originalité à tout prix. L'extravagance et la provocation ne sont pas des passages obligés. L'essentiel réside dans l'affirmation d'une signature reconnaissable entre toutes.

La confiance instinctive : la fraîcheur

Une marque peut rester fidèle à elle-même mais devenir prévisible, répétitive, figée. Toute IP a besoin de fraîcheur. La fraîcheur est le signe qu'une marque est vivante. Elle se méfie du tout calibré, du tout processé, du tout décidé en salle de réunion. Les univers désirables gardent une part d'imprévu, de surprise et d'intuition. Les données décrivent l'existant mais elles restent aveugles à la surprise, insensibles aux rencontres fortuites. Autoriser et protéger la fraîcheur relèvent alors de véritables actes de management : autoriser l'expression de l'intuition, accepter les pas de côté, résister à la tentation de

décider uniquement au travers de filtres et de processus rassurants et parfaitement huilés.

La confiance dans la valeur

Une autre forme de confiance, pudiquement évoquée, redevient centrale : l'adéquation du prix et de la valeur.

Le consommateur contemporain supporte de moins en moins le sentiment de payer plus pour recevoir moins. Les économistes ont donné un nom à ce phénomène. La *skimpflation* : le prix demeure identique, parfois supérieur, tandis que la qualité des matières, les finitions, le service ou l'expérience se dégradent subrepticement. Le produit ressemble encore à celui d'hier, mais il s'est appauvri et le doute s'installe.

Mais la notion même de qualité s'est élargie.

- Première préoccupation, l'innocuité. Un vêtement se porte à même la peau, et le consommateur veut savoir s'il contient des substances susceptibles de présenter un risque.
- Deuxième exigence, le social. Un vêtement est confectionné par des êtres humains ; ces derniers méritent des conditions de travail dignes dans des ateliers que la marque connaît et n'hésite pas à montrer.
- Troisième attente, l'impact environnemental. Sans déterminer à lui seul le choix, il entre désormais dans l'appréciation de la qualité.

Un vêtement qui abîme celui qui le porte, celui qui le confectionne ou notre planète est un vêtement privé de sa richesse. La confiance repose sur un sentiment de justesse. Elle repose aussi sur la capacité d'une marque à démontrer, dans la durée, que la valeur créée justifie le prix demandé.

La confiance à plusieurs voix : marques et *Creators*

Une nouvelle économie émerge avec force outre-Atlantique. Aux Etats-Unis, le terme *Creator* ne désigne pas un créateur de mode mais un entrepreneur de médias numériques, un vidéaste, un podcasteur. Le *Creator* est un véritable chef d'entreprise : abonnements, évènements, podcasts, commerce, licences, participations. Il est au cœur des nouvelles stratégies d'influence.

Ce secteur pèse déjà plus de 200 milliards de dollars, avec ses champions, ses investisseurs, ses fusions⁹².

⁹² « *French Touch Vision* » - Bpifrance.

Quatre cas pour illustrer la puissance de cette économie de l'influence :

- Publicis et Captiv8

Publicis Groupe⁹³ a absorbé Captiv8 et son réseau de quinze millions de Creators, couvrant 95 % des influenceurs dépassant cinq mille abonnés, quelques mois après avoir racheté Influential pour près de cinq cents millions de dollars. L'influence quitte l'artisanat des contrats négociés un à un et forme désormais une infrastructure, outillée et mesurée. Un groupe publicitaire mondial n'a pas acheté une agence mais un potentiel d'influence.

- Steven Bartlett

Le Britannique Steven Bartlett a transformé son podcast « *The Diary of a CEO* » et ses treize millions d'abonnés en une société de médias valorisée à 425 millions de dollars. Il annonce vouloir bâtir le Disney de l'économie des Creators.

- MrBeast et Feastables

L'Américain Jimmy Donaldson, inconnu en France sous son nom, est suivi par près d'un demi-milliard d'abonnés sur YouTube sous le pseudonyme de MrBeast. Il pousse les frontières du Creator à l'extrême. Il perd de l'argent sur chacune de ses vidéos. Il capte l'attention à coups de cadeaux pharaoniques et de défis spectaculaires, ce qui lui permet de valoriser ses autres marques : chocolat Feastables, banque pour adolescents, jeu produit pour Amazon. Sa holding pèse plusieurs milliards de dollars.

- Alo Yoga

Alo Yoga a franchi le milliard de dollars de chiffre d'affaires sans se ruiner pour acheter de l'espace publicitaire. Il a transformé son siège en studio et ses cours privés en scènes filmées par des Creators fitness. Kendall Jenner, Hailey Bieber et Taylor Swift ont adopté ses vêtements et les portent au quotidien.

Derrière ces exemples se dessine une réalité : la confiance se déplace en s'appuyant sur de nouveaux modèles d'influence. Près de 70 % des consommateurs se fient davantage à un Creator qu'à la parole directe d'une marque. Deloitte mesure, dans certaines catégories, une confiance jusqu'à quatre fois supérieure. Dans cette logique, bien loin du monde de la mode, Unilever a décidé de dédier 50 % de ses investissements de communication aux Creators et aux communautés.

⁹³ Publicis Groupe, communiqué du 22 septembre 2025 ; estimation du prix par le Wall Street Journal, environ 150 millions de dollars.

L'enjeu n'est plus de se limiter à un enjeu simple : « Quel influenceur choisir pour une campagne? », mais : « Avec qui construire, dans la durée, une marque forte? ». Les marques françaises doivent considérer les Creators comme de véritables co-architectes de leur univers, capables d'enrichir leur imaginaire et d'élargir leur rayonnement. Le choix d'un partenaire doit résulter d'une véritable réflexion stratégique.

A arrêter

Emprunter une confiance sans la construire solidement et sincèrement dans la réalité

Confondre la perfection lisse des œuvres digitales avec la sincérité de la preuve de la main, de la réalité de la vie d'une marque

Dégrader silencieusement l'offre au nom de l'optimisation économique

A construire

Des preuves tangibles : le geste, le savoir-faire, la matière, les making of, l'imperfection assumée

Des alliances durables avec les Creators auxquels le public accorde sa confiance, en totale cohérence avec l'univers de marque

Une adéquation « sans couture » entre le prix demandé et la valeur perçue

A protéger

La fraîcheur, la spontanéité, cette part d'imprévu qui signe une marque vivante

Le goût et l'intuition, que nulle donnée ne remplace

La confiance patiemment construite, ancrée dans la réalité et souvent dans l'histoire de la marque

L'intégrité du produit, du service et de l'expérience

La confiance ne s'achète plus seulement par l'achat d'espaces publicitaires. Elle se mérite, par la cohérence de ses actes et des collaborations sincères, toujours au service de la vérité de la marque.

4.9 L'IA au service du rare

Les discours qui annoncent la mort de la création se trompent de cible. L'IA générative élargit l'expression plus qu'elle ne la rétrécit : elle libère une puissance de production inédite désormais accessible aux petites structures.

IA

IMPACT SUR L'ENSEMBLE
DE LA CHAÎNE DE VALEUR
DE L'ÉCONOMIE CRÉATIVE

1

Veille,
exploration et
idéation

- Génération de structures narratives, de synopsis ou de pitches
- Création de maquettes, de storyboards
- Génération de personnages, d'identités ou univers visuels
- Écriture de scénarios, dialogues, mélodies, paroles
- Composition, création de designs
- Visualisation de scénographies, de designs, de maquettes avant production

2

Création et
prototypage

- Analyse de tendances, de part de données
- Génération d'audiences en amont de campagnes ou potentiel de scripts, maquettes ou projets
- Création de personas clients pour guider la conception
- Recherche de références créatives
- Création de moodboards visuels ou sonores
- Hybridation de styles

3

Production

- Génération de contenus audiovisuels, de textes ou synthèse d'images visuelles
- Génération de décors, d'environnements visuels
- Animation de personnages
- Déploiement de dispositifs interactifs, création de versions alternatives et facilitation de *user-generated content* (UGC)

4

Post-
production

- Montage, mixage, mastering, mise en page
- Création d'effets spéciaux
- Post-synchronisation, doublage
- Traduction et sous-titrage

5

Distribution
et commercialisation

- Génération de teasers ou contenus promotionnels
- Création d'enveloppes virtuelles, mannequins ou avatars de marque
- Personnalisation des campagnes selon les marchés, canaux ou cibles
- Personnalisation marketing selon les habitudes clients
- Création de contenus interactifs ou immersifs de promotion
- Analyse de retours clients

6

Communication
et diffusion

- Génération de fiches produits, de fiches techniques
- Recommandations de l'expérience d'achat, de visites, de lecture, recommandations personnalisées
- Analyse prédictive de performance ou d'audience

Support : Assistance à la budgétisation - Création de plannings | Gestion de catalogue : génération et indexation de métadonnées - Gestion des droits : détection de plagiat, d'utilisations non rémunérées - Gestion des redevances et des revenus

Source : « French Touch Vision » - Bpifrance

L'IA peut favoriser la créativité en permettant de confronter rapidement une intuition à des données de marché, donnant ainsi aux marques les moyens d'explorer des pistes qu'elles n'auraient pas osé engager⁹⁴. Les gains sont incontestables dans un grand nombre de domaines : prévisualisation, traduction, recherche, variantes, prototypage, tâches administratives. Netflix produit certaines séquences 10 fois plus rapidement grâce à l'IA. Mais la vitesse a un prix. Sans jugement humain exigeant, l'IA accélère le processus de nivellement de l'expression.

La vraie question ne porte donc pas sur le remplacement du créateur, mais sur la mobilisation des forces libérées.

Quand l'IA recommande des marques

Pendant vingt ans, être visible en ligne signifiait apparaître sur la première page de Google. Toute une discipline, le référencement, s'est développée autour de cet enjeu. Mais les assistants comme ChatGPT ou Claude changent les règles du jeu. Posez-leur une question : « quelle marque française pour acheter un chemisier en coton blanc, tissé avec des fibres longues et réalisé dans le respect des ouvriers et de l'environnement ? ». La réponse tient en quelques lignes avec quatre ou cinq noms assortis de commentaires. Toutes les autres marques restent invisibles, sans même le savoir. Gartner anticipait dès 2024 un recul d'un quart du volume des moteurs de recherche classiques à l'horizon 2026⁹⁵.

Une nouvelle discipline émerge, le GEO, *Generative Engine Optimization* : non plus pour gagner une place dans une liste de résultats, mais pour trouver une place dans les réponses des modèles. Sa logique diffère radicalement du référencement. Les modèles ne classent pas des pages, ils synthétisent des corpus : presse, avis, forums, données produits, encyclopédies. Une marque peu citée, peu documentée ou peu commentée dans ces différentes sources aura moins de chances d'apparaître dans leurs réponses, quelle que soit la qualité de son site et de ses produits. Une forme de paradoxe : pour être distinguée par un algorithme, une marque doit être citée par des humains. La

⁹⁴ Kiabi - « La data façonne la mode », Fédération du Prêt à Porter Féminin.

⁹⁵ Gartner, Predicts 2024 : How GenAI Will Reshape Tech Marketing, février 2024 : prévision d'une baisse de 25 % du volume des moteurs de recherche traditionnels d'ici 2026 au profit des assistants IA.

presse qui analyse, les Creators qui recommandent, les communautés qui débattent, les clients qui témoignent forment désormais la matière première qui nourrit les modèles. La visibilité se construit aussi en dehors du produit et récompense, de fait, les initiatives qui s'inscrivent dans les trois axes évoqués ci-dessus.

L'enjeu ne consiste évidemment pas à renoncer aux gains de productivité ou à la réduction des coûts. Les ignorer reviendrait à s'affaiblir face à la concurrence. Mais les poursuivre comme seul horizon stratégique conduirait à une impasse. Les capacités offertes par l'intelligence artificielle constitueront rapidement un prérequis, non un avantage concurrentiel durable.

Pour les marques françaises, la véritable création de valeur résidera dans leur capacité à réinvestir les heures et les euros économisés dans trois priorités stratégiques : bâtir des univers plus riches, tisser des liens plus vivants et mériter une confiance plus profonde.

L'efficacité crée les moyens ; seule la vision crée la différence.

Le rôle des directions change. L'IA n'est pas une couche à poser sur une organisation existante. Elle oblige à repenser la répartition des responsabilités et l'articulation entre talents humains et agents. Deux missions sont indissociables : orchestrer la complémentarité entre l'humain et la machine ; identifier, protéger et faire grandir l'irréductiblement humain, le goût, l'intuition, la singularité, l'empathie, la capacité à faire naître une vision commune.

La clé : se servir de l'IA pour démultiplier le profondément humain.

FEUILLE DE ROUTE SYNTHETIQUE

LA PARTITION DE LA MARQUE RARE

Trois axes pour créer une valeur durable
dans un monde en transformation.

1

BÂTIR UN UNIVERS

*Édifier un territoire culturel
propre, fort et singulier.*



À ARRÊTER

- Penser seulement la marque comme un éditeur de collections.
- Additionner les produits sans cohérence.
- Multiplier les collaborations opportunistes.
- Piloter la marque par la seule offre commerciale.
- Courir après les territoires des autres.



À CONSTRUIRE

- Une ligne éditoriale claire et cohérente dans le temps.
- Un territoire culturel propre.
- Une signature, une singularité assumée et reconnaissable entre toutes.
- Une capacité à faire vivre des contenus, des formats et des expériences qui dépassent le produit.



À PROTÉGER

- La singularité de l'expression, des valeurs.
- La cohérence de l'univers.
- La profondeur culturelle.

2

TISSER LE LIEN

*Créer des relations vraies
et une communauté vivante.*



À ARRÊTER

- Confondre nombre de followers et communauté.
- Penser l'espace de vente comme un simple comptoir transactionnel.
- Acheter de l'audience, par la publicité, si on n'est pas capable de la mobiliser autour de ses fondements.



À CONSTRUIRE

- Un plan d'expériences.
- Une communauté qui participe, recrute.
- Des raisons d'appartenir plus fortes que les raisons d'acheter.



À PROTÉGER

- La sincérité des relations.
- La qualité de la présence.
- Une communauté qui se mérite, jamais ne se décrète.

3

GAGNER LA CONFIANCE

*Apporter des preuves, de la valeur
et inspirer confiance.*



À ARRÊTER

- Emprunter une confiance sans la construire solidement et sincèrement.
- Confondre la perfection des œuvres digitales avec la sincérité de la preuve de la main, de la réalité de la vie d'une marque.
- Dégrader subrepticement la valeur au nom de l'optimisation économique.



À CONSTRUIRE

- Des preuves tangibles : le geste, le savoir-faire, la matière, les making of, l'imperfection assumée.
- Des alliances durables avec les Creators auxquels le public accorde sa confiance, en totale cohérence avec l'univers de marque.
- Une adéquation « sans couture » entre le prix demandé et la valeur perçue.



À PROTÉGER

- La fraîcheur, la spontanéité, cette part d'imprévu qui signe une marque vivante.
- Le goût et l'intuition.
- La confiance patiemment construite, ancrée dans la réalité et souvent dans l'histoire de la marque.
- L'intégrité du produit, du service et de l'expérience.



Automatiser l'efficacité
pour libérer du temps.



Préserver le jugement humain,
le goût et l'intuition.



Réinvestir le temps et l'énergie
dans la création, la relation
et l'expérience.

LE SOCLE DE LA MARQUE RARE

SINGULARITÉ • SINCÉRITÉ • JUSTESSE ENTRE PRIX ET QUALITÉ