Ecole doctorale Economie, organisations, société - ED 396
EA 4429 - CEROS – Centre d'Études et de Recherches sur les Organisations et la Stratégie

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme
d'Habilitation à Diriger des Recherches
Discipline : Sciences de Gestion
Soutenance : 24 septembre 2019

La gestion des marques de luxe face aux paradoxes de leur développement

Nathalie VEG-SALA

JURY proposé

Référente de recherche	**Carole Drucker-Godard** Professeur, Université Paris Nanterre
Rapporteurs	**Géraldine Michel** Professeur, IAE de Paris, Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne
	Pierre Valette-Florence Professeur, Université Grenoble Alpes
Suffragants	**Christel de Lassus** Professeur, Université Paris-Est-Marne-La-Vallée - IAE Gustave Eiffel
	Fanny Poujol Professeur, Université Paris Nanterre
	Ouidade Sabri Professeur, IAE de Paris, Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne
	Simon Nyeck Professeur, ESSEC Business School

Extrait du livre Siddhartha *de Hermann Hesse, Prix Nobel de Littérature.*

« Siddhartha répondit : « Que pourrais-je avoir à te dire, Ô Vénérable ?... Que peut-être tu cherches trop ? Que c'est à force de chercher que tu ne trouves pas ?

- Comment cela ? fit Govinda.

- Quand on cherche, reprit Siddhartha, il arrive facilement que nos yeux ne voient que l'objet de nos recherches ; on ne trouve rien parce qu'ils sont inaccessibles à autre chose, parce qu'on ne songe toujours qu'à cet objet, parce qu'on s'est fixé un but à atteindre et qu'on est entièrement possédé par ce but. Qui dit chercher dit avoir un but. Mais trouver, c'est être libre, c'est être ouvert à tout, c'est n'avoir aucun but déterminé. Toi, Vénérable, tu es peut-être en effet un chercheur ; mais le but que tu as devant les yeux et que tu essaies d'atteindre t'empêche justement de voir ce qui est tout proche de toi. »

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier le Professeur Carole Drucker-Godard. Bien plus qu'une référente de recherche pour cette Habilitation à Diriger des Recherches, elle est celle qui m'a donné l'envie de devenir enseignant-chercheur, qui m'a toujours accompagnée et soutenue. Merci pour sa bienveillance, son écoute et sa confiance.

J'adresse toute ma reconnaissance aux Professeurs Géraldine Michel et Pierre Valette-Florence qui ont accepté d'être membres de ce jury et qui m'ont fait l'honneur d'être rapporteurs. Je remercie également très sincèrement les Professeurs Christel de Lassus, Fanny Poujol, Ouidade Sabri et Simon Nyeck qui ont également bien voulu faire partie de ce jury. J'en suis flattée et reconnaissante.

J'adresse mes remerciements à mes co-auteurs avec lesquels j'ai l'immense plaisir de construire et d'élaborer des recherches qui me tiennent à cœur : Caroline Ardelet, Max Chauvin, Anouche, Der Sarkissian, Angy Geerts, Alain Goudey, Marie Haikel-Elsabeh, Anne-Flore Maman, Géraldine Michel, Simon Nyeck, Lu Wang, Valérie Zeitoun. J'ai une pensée toute particulière pour le Professeur Elyette Roux. J'ai énormément appris d'elle et aurais tellement souhaité en apprendre encore davantage.

Je tiens à remercier tous mes collègues de l'Université Paris Nanterre qui m'ont très largement soutenue dans cette démarche. Je remercie également mes collègues de l'association française du marketing avec qui j'ai le plaisir d'échanger et de travailler pour les membres de notre communauté scientifique.

Je voudrais remercier ma famille et mes amis pour leur soutien et leurs encouragements sans faille. Plus particulièrement, merci à mes parents sans qui je ne serai là aujourd'hui. Merci à ma sœur Sabine et à mes adorables nièces, toujours là pour moi.

Enfin et surtout, un immense merci à mon mari, Nicolas, et mes enfants, Chloé et Adam. Vous avoir à mes côtés est ma plus grande motivation, ma plus belle réussite et ma plus profonde joie.

SOMMAIRE

INTRODUCTION : UN PARCOURS DE RECHERCHE CENTRÉ SUR LA GESTION DES PARADOXES DES MARQUES DE LUXE 1

PARTIE 1 – LA GESTION DES EXTENSIONS DES MARQUES DE LUXE 7

1. LES MARQUES DE LUXE ET LES STRATEGIES D'EXTENSION 8
   - *a. Les paradoxes de la politique produit des marques de luxe 8*
   - *b. La cohérence et les stratégies d'extension de marque 9*
2. L'APPORT DU CONCEPT DE POTENTIEL D'EXTENSION DES MARQUES (PEM) 11
   - *a. Le concept de Potentiel d'Extension des Marques dans les recherches antérieures 11*
   - *b. L'apport de la sémiotique dans la définition de l'identité des marques 12*
   - *c. Les déterminants du PEM dans le luxe : une contribution majeure 13*
   - *d. Le concept d'ouverture et son application aux contrats de marque 14*
   - *e. La création d'une procédure en 3 étapes de la détermination du PEM : un apport méthodologique 16*
3. LE PEM DANS LE LUXE ET LES DIFFERENTES STRATEGIES D'EXTENSION 20
   - *a. Actualisation des typologies des stratégies d'extensions 20*
   - *b. Le PEM et les extensions de marque (dans de nouvelles catégories de produits) 23*
   - *c. Le PEM et les extensions au genre opposé (homme – femme) 25*
   - *d. Le PEM et les extensions produit - service 29*
   - *e. Le PEM et les extensions verticales 34*
4. LES MODELES DE DEVELOPPEMENT DES MARQUES DE LUXE ET LES ANALYSES LONGITUDINALES 35
5. TRAVAUX COMPLEMENTAIRES SUR LES STRATEGIES D'EXTENSION DANS LE SECTEUR DE LUXE 39
6. POUR CONCLURE ET POUR ALLER PLUS LOIN… 41

PARTIE 2 – LA GESTION DE LA COMMUNICATION DES MARQUES DE LUXE 44

1. L'ENDOSSEMENT PUBLICITAIRE PAR DES CELEBRITES ET LES MARQUES DE LUXE 44
   - *a. Les spécificités des marques de luxe face à l'endossement publicitaire 44*
   - *b. Typologie des attentes des consommateurs de luxe face à l'endossement publicitaire 46*
2. LA COMMUNICATION DES MARQUES DE LUXE SUR INTERNET 49
   - *a. Les paradoxes des marques de luxe sur un support de diffusion de masse 49*
   - *b. L'apport de la sémiotique dans l'analyse de la cohérence des marques de luxe sur Internet 50*
   - *c. L'apport des analyses longitudinales sur l'utilisation d'Internet dans le luxe 54*
3. POUR CONCLURE ET POUR ALLER PLUS LOIN… 57

PARTIE 3 – LA GESTION DE LA DISTRIBUTION DES MARQUES DE LUXE 61

1. LE E-COMMERCE ET LES MARQUES DE LUXE 61

a. Les paradoxes de la distribution en ligne des marques de luxe *61*
b. La cohérence des marques de luxe et le e-commerce : l'apport de l'analyse sémiotique *62*
c. L'apport des analyses longitudinales sur l'utilisation du e-commerce dans le luxe *64*
d. La livraison et les marques de luxe *70*
2. L'EXPERIENCE D'ACHAT DANS LE LUXE 74
3. POUR CONCLURE ET POUR ALLER PLUS LOIN… 76

CONCLUSION 79

1. BILAN DES APTITUDES ACADEMIQUES ET DES PROJETS EN COURS 79
a. Synthèse des réalisations scientifiques et valorisation scientifique *79*
b. Les projets en cours de réalisation et les pistes futures de recherche *80*
2. L'HABILITATION A DIRIGER DES RECHERCHES 81
a. L'implication et l'insertion scientifique *82*
b. L'encadrement de travaux *82*
c. Ma vision de la direction de thèse : entre accompagnement et collaboration *82*

BIBLIOGRAPHIE 85

LISTE DES ILLUSTRATIONS 94

CURRICULUM VITAE 95

INTRODUCTION : UN PARCOURS DE RECHERCHE CENTRÉ SUR LA GESTION DES PARADOXES DES MARQUES DE LUXE

Mes travaux de recherche s'inscrivent dans une démarche visant à comprendre comment les marques de luxe peuvent gérer les nombreux paradoxes inhérents à leurs spécificités et à leur développement. Ils s'articulent autour de la thématique de la gestion à long terme des marques de luxe et s'appuient sur deux principaux constats.

Le premier constat concerne le poids que les marques ont aujourd'hui au sein des entreprises. Toutes les organisations ont bien conscience de la force des marques, que cela soit pour vendre des produits, des services, pour aider les associations à collecter des fonds ou recruter des bénévoles, ou encore pour valoriser les villes et lieux touristiques (Kapferer, 2004). Les marques sont au cœur des entreprises et ont un rôle transversal (Kapferer, 1994 ; Michel, 2013). Elles ne concernent plus uniquement les départements marketing ou communication mais ont également leur place dans la gestion des départements juridique, financier ou encore des ressources humaines. Les marques sont au centre des décisions stratégiques et sont considérées comme des piliers du développement des entreprises (Kapferer, 1991, 2004). A travers les valeurs symboliques qu'elles véhiculent et les histoires qu'elles racontent, les marques sont des vecteurs de cohérence pour l'ensemble des décisions qui pourront être prises au sein des organisations. Dans cette perspective, le concept d'identité de marque est devenu central dans la réflexion des dirigeants (Keller, 2003). En s'appuyant sur ce que les marques sont, et non uniquement sur la façon dont elles sont perçues par les consommateurs, celles-ci peuvent être gérées dans une vision à long terme, en maintenant leur nature et leur essence, tout en évoluant et en se développant (Keller, 2003 ; Kapferer, 2004). Pour autant, la grande majorité des recherches sur la gestion des marques se focalise sur l'analyse des perceptions des individus face aux marques (cf. image de marque) et non sur ce que les marques sont réellement (cf. identité de marque). Ces travaux prennent alors le risque de s'appuyer sur des résultats qui pourraient varier en fonction de l'instabilité de ce que pensent les consommateurs. Ils ne tiennent pas compte également de l'importance de l'anticipation stratégique des entreprises. Face à cela, il m'a semblé essentiel de focaliser principalement mon attention sur l'analyse de l'identité des marques dans la gestion de leur cohérence et de leur développement et de compléter ainsi les recherches antérieures sur cette thématique.

Le second constat concerne le luxe et plus particulièrement les nombreux paradoxes qui entourent le développement des marques de ce secteur (Bechtold, 1991 ; Roux, 1994 ; Nueno et Quelch, 1998 ; Heilbrunn, 2002). Dans un article fondateur de Roux (1994), plusieurs contradictions dans la gestion des marques de luxe sont pointées du doigt et sont relatives à deux éléments :

- D'une part, les marques de luxe doivent être le vecteur des valeurs de rareté et de sélectivité. A travers leurs racines culturelles et géographiques mais également leur fonction ontologique, les marques de luxe doivent permettre de recréer l'écart et de maintenir une image d'inaccessibilité (Keller, 2009). L'élitisme, l'unicité, la qualité, le raffinement, le pouvoir, la créativité, la renommée, l'hédonisme ou encore la distinction représentent les principales dimensions des marques de luxe (De Barnier, Falcy et Valette-Florence, 2012).
- D'autre part, les marques de luxe doivent, tout autant que les autres, se développer afin de générer de nouveaux profits. La recherche de nouveaux leviers de croissance est essentielle, notamment depuis l'intensification de la concurrence mais aussi la création des grands groupes tels que LVMH, Richemont ou encore Kering, où la pression d'une rentabilité à court terme est souvent de plus en plus forte.

En devant maintenir leurs valeurs de sélectivité et de rareté, tout en se développant, les marques de luxe sont les seules à être confrontées à de nombreux paradoxes. Les problématiques autour du lancement de nouveaux produits, de la communication et de la distribution sont alors particulièrement sensibles. Comment optimiser le lancement d'extensions des marques de luxe pour accroître le nombre de ventes et leurs chiffres d'affaire tout en gardant leur image d'exclusivité ? Comment communiquer suffisamment pour construire des marques fortes sans pour autant qu'elles se démocratisent ? Comment utiliser les nouveaux outils de communication et de distribution de masse, Internet et le e-commerce, sans perturber les valeurs fondamentales des marques de luxe ?

C'est à ces questions que j'ai tenté de répondre tout au long de mon parcours de recherche afin non seulement d'apporter des contributions théoriques mais également des recommandations managériales. Mes travaux autour de la gestion du développement des marques de luxe se structurent en trois grands axes :

- la gestion des paradoxes liés aux stratégies d'extensions des marques de luxe,
- la gestion des paradoxes liés aux nouvelles formes de communication des marques de luxe,

- et la gestion des paradoxes liés aux nouveaux canaux de distribution des marques de luxe.
Chacun de ces axes a donné lieu à des publications dans des revues académiques, à des communications dans des conférences et fait l'objet de nouveaux projets de recherche.

Concernant la gestion des paradoxes liés aux extensions des marques de luxe, ma réflexion a débuté lors de l'élaboration de ma thèse dont le sujet portait sur la légitimité des marques de luxe à s'étendre dans de nouvelles catégories de produits (extensions de marque) et sur de nouveaux marchés (extension au genre opposé : hommes ↔ femmes). Il s'agissait d'étudier comment ces marques pouvaient s'étendre de façon cohérente en fonction de ce qu'elles sont et tout en restant fidèles à leurs valeurs de sélectivité et de rareté. Mon travail a abouti au développement d'un nouveau concept, celui du Potentiel d'Extension des Marques (PEM), et par la création d'une procédure permettant de le définir selon une approche sémiotique. Cette méthodologie a été utilisée sur différentes stratégies d'extensions (extensions de marque, extensions au genre opposé, extensions produit-service, extensions verticales) et a été complétée dans certaines recherches par des approches quantitatives. J'ai également travaillé sur les modèles de développement des marques de luxe dans une approche historique et longitudinale. Au-delà du travail de thèse, cet axe a donné lieu à plusieurs publications dans des revues académiques nationales et internationales : *Qualitative market research : An international journal* (2014), *Journal of Product and Brand Management* (2014), *Journal of Marketing Management* (2017), *Journal of Brand Management* (2018) et *Décisions Marketing* (2019). J'approfondis actuellement mes travaux sur les stratégies permettant de légitimer des extensions perçues comme incohérentes avec les marques, comme notamment l'analyse de l'impact de l'authenticité et de l'héritage en boutique.

Concernant la gestion des paradoxes liés aux stratégies de communication des marques de luxe, l'objectif a été double. Un des points de départ de mes recherches sur cette thématique a été d'analyser comment les marques de luxe pouvaient ou non intégrer des célébrités dans leurs publicités. En effet, alors que les marques de luxe doivent donner une image de discrétion, les célébrités jouent sur leur popularité et leur visibilité. Ce travail de recherche, basée sur l'étude des perceptions des consommateurs de luxe et la création d'une typologie, a donné lieu à la publication d'un article dans la revue *Décisions Marketing* (2014). En parallèle, le second objectif de cet axe était en lien avec l'apparition d'Internet dans le secteur du luxe. Il s'agissait de mieux comprendre comment des marques de luxe qui valorisent la

sélectivité et la rareté puissent utiliser un support de communication de masse sans se diluer. Sur la base de multiples approches, tant qualitatives que quantitatives, j'ai pu identifier les stratégies de communication en ligne permettant de gérer la cohérence des marques de luxe et de mieux être en accord avec les attentes des clients de ce secteur. Plusieurs articles ont été publiés sur cette thématique, dans des revues nationales et internationales : *The Global Journal of Business Research* (2011), *Revue Française du Marketing* (2012) et *Management & Avenir* (2014). Je poursuis actuellement mes recherches sur la thématique de la communication des marques de luxe et j'analyse la question de la gestion de leur temporalité sur les réseaux sociaux. Un article en ce sens a été soumis le 15 mars 2019 à la revue *Décisions Marketing*.

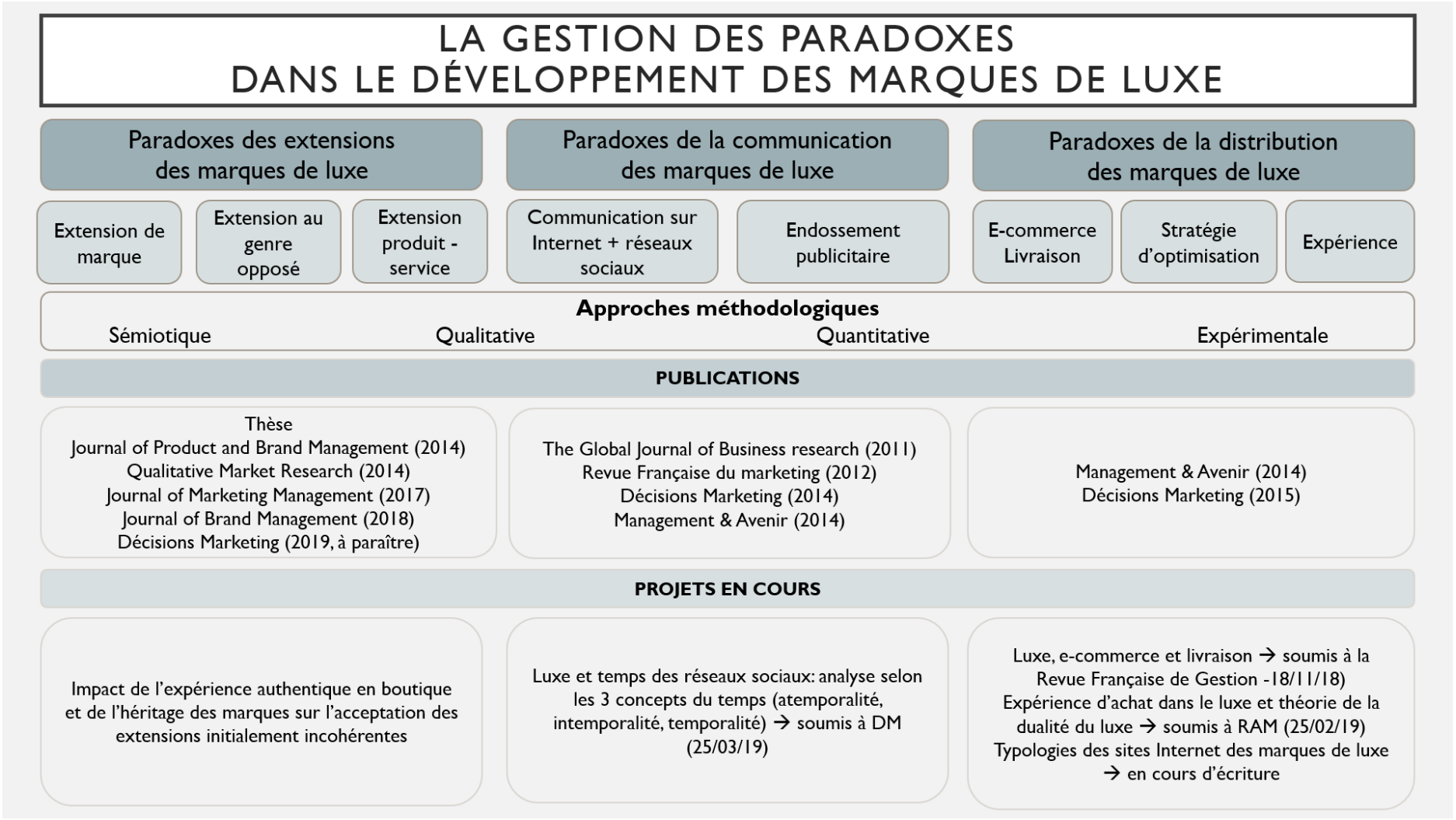
Enfin, concernant la gestion des paradoxes de la distribution des marques de luxe, il était important de ne pas se limiter à l'aspect communicationnel d'Internet, mais également d'intégrer une réflexion sur l'utilisation du e-commerce. En effet, la problématique liée aux oppositions entre sélectivité et diffusion est amplifiée dès lors qu'on considère la vente en ligne. Est-il alors possible de maintenir une cohérence des marques de luxe via une distribution sur Internet ? Comment les consommateurs perçoivent-ils l'utilisation du e-commerce par les marques de luxe ? Et comment ces perceptions évoluent-elles dans le temps ? Afin de répondre à ces questions, j'ai effectué deux types de recherches : d'une part des études sémiotiques sur les visuels des pages de vente en ligne des sites Internet des marques de luxe et d'autre part des études sur les perceptions des consommateurs (avec des approches qualitatives et quantitatives). Ces recherches ont donné lieu à deux publications : la première dans la revue *Management & Avenir* (2014) et la seconde dans la revue *Décisions Marketing* (2015). Je poursuis mes recherches sur cette thématique en étudiant spécifiquement la question de la livraison lors de l'achat en ligne d'un produit d'une marque de luxe. Un article a été soumis le 18 février 2018 à la *Revue Française de Gestion*. En complément de ces travaux, un autre champ de recherche a été initié. Il a pour but d'identifier les dimensions de l'expérience d'achat dans le luxe, que cela soit dans les boutiques ou sur Internet. Ce travail a été soumis le 25/02/2019 à la revue *Recherche et Applications en Marketing*.

Qu'il s'agisse de la gestion des extensions, de la communication ou de la distribution des marques de luxe, l'ensemble des recherches menées et en cours a pour dénominateur commun la gestion de la *cohérence* afin que ces marques aux nombreuses spécificités puissent se

développer tout en restant elles-mêmes. Nous reviendrons donc sur ce concept tout au long de ce mémoire.

Enfin, avant de détailler mes travaux et de mettre en exergue mes contributions théoriques et managériales, je souhaite expliciter ma démarche épistémologique. Au début de mon parcours de recherche, lors de mon travail doctoral, j'ai été amenée à adopter une approche « hypothético-inductive » (Bergadaà et Nyeck, 1992 ; Eldabi et *al*, 2002). Un processus de ce type fait apparaître le rôle alternatif ou simultané de la déduction et de l'induction. Des hypothèses sont directement déduites de la littérature alors que d'autres propositions, induites des analyses menées, sont venues enrichir le cadre de recherche. Puis, au cours de mes travaux, suivant les thèmes de recherche et la littérature qui y était associée, j'ai successivement emprunté des démarches hypothético-déductive et inductive. Cette hétérogénéité des approches épistémologiques m'a permis de me familiariser avec une diversité de méthodologies, aussi bien qualitatives que quantitatives.

Figure 1 : Représentation synthétique des axes de recherche



PARTIE 1 – LA GESTION DES EXTENSIONS DES MARQUES DE LUXE

La délicate gestion des marques de luxe est la conséquence de la confrontation entre ce qui les définit et l'environnement dans lequel elles évoluent. Bien que devant maintenir une image de rareté et d'exclusivité, pour des raisons économiques évidentes (accroissement de la concurrence, développement de groupes), les marques de luxe doivent sans cesse trouver de nouveaux leviers de croissance de leur chiffre d'affaires. Et les stratégies d'extension en sont des outils. Les marques de luxe capitalisent sur leur nom et leur notoriété et se lancent dans de nouvelles activités en introduisant :

- des extensions de marque (dans de nouvelles catégories de produits, ex. Louis Vuitton et les meubles nomades),
- des extensions de gammes horizontales (modification d'un composant, d'une forme, d'un goût d'un produit déjà existant, ex. les parfums La petite robe noire de Guerlain se déclinant en différentes senteurs),
- des extensions de gammes verticales (modification des niveaux de prestation et de prix d'un produit déjà existant, ex. les collections Armani Exchange dont les prix sont inférieurs de 50% par rapport à Georgio Armani),
- des extensions au genre opposé (du marché des femmes à celui des hommes ou inversement, cf. Dior, marque de haute couture pour les femmes qui s'est développée sur le marché des hommes),
- ou encore des extensions produit-service (création d'une activité de service lorsque la marque crée initialement des produits, ex. Armani et l'ouverture d'hôtels).

Mais ces stratégies, aussi nécessaires soient-elles, constituent donc un paradoxe majeur dans la gestion des marques de luxe, les rendant plus visible et parfois même plus accessibles.

1. Les marques de luxe et les stratégies d'extension

a. Les paradoxes de la politique produit des marques de luxe

La gestion des marques de luxe et de leur politique produit repose sur plusieurs caractéristiques fondamentales parmi lesquelles on retrouve la rareté. Celle-ci peut prendre différentes formes liées aux matériaux utilisés, aux méthodes de fabrication traditionnelles ou encore à l'histoire et au temps auxquels se réfèrent les marques (Bastien et Kapferer, 2008). Le produit de luxe est également exclusif dans le sens où il induit chez le consommateur un écart entre lui et les autres. Grâce à l'achat de produits de marques de luxe, les consommateurs se distinguent des autres et recréent une distance sociale, source de désirabilité. Les marques de luxe sont ainsi synonymes d'élitisme, de qualité, de raffinement, de pouvoir, de créativité, de renommée, d'hédonisme ou encore de distinction (Vigneron et Johnson, 1999 ; Lipovetsky et Roux, 2003 ; De Barnier, Falcy et Valette-Florence, 2012). Et la gestion à long terme de ces valeurs est fondamentale pour la pérennité de ces marques.
Mais ce management se heurte, depuis les années 1990, à une logique industrielle et financière croissante. En quelques années, les marques de luxe sont passées d'une approche artisanale et familiale à une approche centrée sur les profits et la rentabilité (Roux et Floch, 1996). Le secteur du luxe n'a en effet pu croître qu'en se rendant moins rare et moins exclusif. Pour répondre à un marché de plus en plus difficile, les marques de luxe ont dû dépasser la notion classique de petit nombre et lancer davantage de produits (Roux, 1994). Mais si ces extensions sont nécessaires, elles font prendre des risques aux marques de luxe, les rendant plus accessibles, plus présentes sur le marché et plus visibles dans la sphère de la consommation. Ce risque de démocratisation est souligné par de nombreux chercheurs et spécialistes du secteur (Roux, 1994 ; Roux et Floch, 1996 ; Heilbrunn, 2002).

C'est dans ce contexte et face à ces paradoxes que j'ai souhaité débuter mon parcours de recherche et me focaliser dans un premier temps sur l'étude de la cohérence des stratégies d'extension des marques de luxe.

b. La cohérence et les stratégies d'extension de marque

Les stratégies d'extension ont fait l'objet de nombreuses recherches en marketing afin de comprendre leurs facteurs clés de succès. Les travaux sur cette thématique se basent sur la théorie psychologique de la catégorisation (Sujan et Tybout, 1988), énonçant la capacité des personnes à répondre à un stimulus en l'attribuant à une catégorie déjà définie en mémoire. Le processus de catégorisation de l'extension de marque se fonde autour de plusieurs concepts : la similarité physique, la congruence perceptuelle, la typicalité, la théorie du noyau central et plus récemment les notions d'authenticité et de légitimité perçue.

Les premiers travaux mettent en évidence que la similarité physique entre la marque et l'extension (l'utilisation d'une même matière, d'un même composant, d'un même procédé technique ou d'un même savoir-faire) joue un rôle déterminant dans le transfert d'affect entre la marque et l'extension (Boush et *al.*, 1987 ; Romeo, 1991 ; Lee, 1994). Cependant, cette conceptualisation réduit la marque à un ensemble d'associations matérielles alors qu'il existe d'autres types d'associations à la marque, beaucoup plus abstraites. C'est pourquoi les recherches ont introduit le concept de congruence perceptuelle (appelé également « fit ») (Park, Milberg et Lawson, 1991).

La congruence perceptuelle s'appuie sur le fait que les consommateurs perçoivent les produits de l'extension et de la marque comme étant globalement « logiques » (Tauber, 1981). Les conceptualisations de la congruence perceptuelle sont nombreuses, mettant en évidence une ou plusieurs dimensions (Aaker et Keller, 1990 ; Park, Milberg et Lawson, 1991 ; Keller et Aaker, 1992 ; Jap, 1993 ; Cegarra et Merunka, 1993 ; Broniarczyk et Alba, 1994 ; Roux et Boush, 1996 ; Ahluwalia et Gurhan- Canli, 2000 ; Michel, 2000 ; Bottomley et Holden, 2001 ; Park et Kim, 2001 ; Jung and Tey, 2010).

La typicalité considère, quant à elle, que les membres d'une catégorie n'ont pas tous les mêmes niveaux de représentation de celle-ci (Mervis et Rosh, 1981). Selon que les membres de la catégorie partagent plus ou moins d'attributs similaires et d'attributs non similaires, ceux-ci seront plus ou moins considérés comme typiques (Ladwein, 1994 ; Boush et Loken, 1991). Les extensions typiques de la marque sont alors mieux évaluées (Loken et Roedder John, 1993 ; Changeur et Chandon, 1995 ; Ladwein, 1994 ; Lai, 2002).

Selon la théorie du noyau central, l'image de marque est régie par un double système composé d'un noyau central et d'un système périphérique (Michel, 1999). Le noyau central regroupe les associations qui sont perçues par la majorité des consommateurs comme

indissociables de la marque et stables dans le temps. Le système périphérique regroupe les éléments concrets de la marque pouvant évoluer régulièrement et permettant de s'adapter aux évolutions de l'environnement. Selon ce modèle, la congruence entre les associations centrales de la marque et celles de l'extension permet non seulement d'expliquer le succès d'une extension de marque mais également d'évaluer son impact sur la marque elle-même (Michel, 2000).

Enfin, l'authenticité de l'extension de marque est définie comme la perception qu'une extension de marque est légitime, culturellement cohérente à la marque mère (Grayson et Martinec, 2004). Quatre dimensions de l'authenticité de l'extension de marque ont été définies par Spiggle et ses collègues (2012) : le maintien des normes et du style de la marque, le respect de l'héritage de la marque, la préservation de l'essence de la marque et l'évitement de l'exploitation de la marque.

Qu'il s'agisse de la similarité, de la congruence perceptuelle, de la typicalité, de la théorie du noyau central ou bien de l'authenticité, l'ensemble de ces recherches met en évidence l'importance de la cohérence perçue entre la marque et l'extension et se concentre donc sur les évaluations des consommateurs. Bien que ces travaux soient essentiels pour analyser les chances de succès des extensions, une approche complémentaire a été suggérée dans d'autres recherches sans pour autant faire l'objet d'approfondissements. Celle-ci propose de focaliser davantage l'analyse de la cohérence des extensions sur ce que sont les marques, et non sur la façon dont elles sont perçues (Kapferer, 2004 ; Viot, 2011). La marque étant devenue un outil de développement stratégique central dans les entreprises (Kapferer, 1991), sa gestion devrait passer aujourd'hui davantage par la définition et la cohérence de l'identité de marque, au-delà de l'étude de l'image perçue par les consommateurs (Keller, 2003 ; Kapferer, 2004). Il s'agit d'élaborer des outils et des procédures permettant de déterminer quelles extensions pourraient être des succès en fonction du discours émis par les marques. Cette approche fait référence à la légitimité interne des marques et à leur gestion cohérente à long terme afin d'évoluer tout en restant les mêmes (Lipovetsky et Roux, 2003 ; Dion et de Boissieu, 2013). Ces éléments apparaissent particulièrement saillants lorsque l'on considère l'univers du luxe. En effet, les investissements (aussi bien financiers qu'en termes de ressources humaines) liés aux stratégies d'extension sont d'autant plus importants que les marques se doivent de développer des produits ou des services d'un niveau de qualité répondant aux standards du secteur.

L'anticipation des développements stratégiques de ces marques s'avère donc d'une nécessité absolue.

Face à l'importance de la gestion à long terme des marques, centrée sur leur identité, mais en l'absence de travaux utilisant cette approche (et ce, particulièrement lorsque j'ai débuté mon doctorat), j'ai souhaité inscrire mes recherches dans ce courant. Dans un premier temps, j'ai focalisé mon attention sur la création et l'analyse du concept de Potentiel d'Extension des Marques (PEM).

2. L'apport du concept de Potentiel d'Extension des Marques (PEM)

a. Le concept de Potentiel d'Extension des Marques dans les recherches antérieures

Le potentiel d'extension des marques définit vers où et jusqu'où les marques peuvent s'étendre de façon cohérente et légitime en fonction de ce qu'elles sont (Changeur et Chandon, 1995). Il ne s'agit pas de connaître les perceptions des consommateurs sur l'extensibilité des marques mais d'avoir une approche basée sur l'étude de l'identité de celles-ci (Changeur et Chandon, 1995 ; Kapferer, 1991).

Bien que l'analyse du potentiel d'extension soit essentielle dans la gestion du développement à long terme des marques, au moment de mon doctorat, très peu de recherches s'étaient intéressées aux déterminants de ce concept (Park, Milberg et Lawson 1991 ; Kapferer, 1991).

Park, Milberg et Lawson (1991) ont distingué les marques avec un concept fonctionnel (c'est-à-dire avec des associations concrètes et utilitaires) et les marques avec un concept symbolique (c'est-à-dire avec des associations abstraites). Sur cette base, les auteurs ont énoncé que les marques avec un concept symbolique sont plus extensibles ; elles ont un plus grand potentiel de développement que les marques avec un concept fonctionnel. Ces résultats ont également été mis en avant dans les travaux de Reddy, Holak et Bhat (1994) et vont également dans le sens des recherches de Changeur et Chandon (1995).

Dans cette même perspective mais au-delà de la dichotomie entre marque fonctionnelle et marque symbolique, Kapferer (1991) a déterminé le potentiel de développement d'une marque en fonction de son niveau d'abstraction. Cinq degrés ont été définis : la marque comme produit (niveau d'abstraction le plus faible), comme recette, comme savoir-faire,

comme intérêt de marque ou comme philosophie (niveau d'abstraction le plus fort). L'auteur a alors mis en avant que plus les marques ont un degré d'abstraction fort, plus elles pourront s'étendre dans de nombreuses de catégories éloignées de leur métier initial.

Ces travaux constituent un premier pas dans l'étude des déterminants du potentiel d'extension des marques mais nécessitent d'être complétés. En effet, les marques ne se définissent pas uniquement à travers leur niveau d'abstraction. Elles sont davantage complexes (Holt, 2002). Les marques peuvent s'ancrer sur une grande diversité de valeurs symboliques qui peuvent elles-mêmes influencer différemment le potentiel d'extension. De plus, selon le type d'extensions que la marque souhaite développer (extension de marque ou de gamme), l'impact du niveau d'abstraction pourrait ne pas être le même. Face à ces constats et en m'appuyant sur les travaux en marketing, en sémiotique et en anthropologie sur la marque et les stratégies d'extension, j'ai souhaité approfondir l'analyse des déterminants du concept de Potentiel d'Extension des Marques (PEM) et développer une procédure d'analyse permettant aux chercheurs et aux managers de l'utiliser.
Le PEM se basant sur ce que les marques sont, la première étape de mon processus de recherche fût de revenir sur la définition de l'identité de marque.

b. L'apport de la sémiotique dans la définition de l'identité des marques

Au-delà des recherches en marketing sur la définition des marques et en élargissant mes lectures à d'autres disciplines, il m'a semblé important de venir compléter ce champ en adoptant une approche complémentaire, celle de la sémiotique structurale. Bien que certains chercheurs aient mis en avant la pertinence d'une telle discipline pour étudier les discours des marques et leurs invariants (Courtès, 1991), peu de travaux en marketing l'ont effectivement utilisée (Floch, 1990 ; Hetzel et Aubert, 1993 ; Joly, 1994 ; Roux et Floch, 1996 ; Alves de Oliveira, 1996 ; Semprini, 1996 ; Boutaud, 1998 ; Dano, Roux et Nyeck, 2003 ; Tissier-Desbordes, 2004 ; Pracejus, Olsen et O'Guinn, 2006).
La sémiotique structurale, en étant une théorie du sens et des procédures d'analyse permettant de décrire des systèmes de significations (Floch, 1990), apparaît comme particulièrement pertinente dans la définition de l'identité des marques. De plus, le luxe se prête spécifiquement à ce type d'étude puisque comprendre le luxe, c'est repérer la place des

systèmes de valeurs symboliques et culturelles (Gatard, 1991 ; Bomsel, 1995 ; Bertrand, 2002).

De par son intérêt indéniable pour l'analyse de la gestion à long terme des marques, la sémiotique constitue un point essentiel de mon travail que je souhaite faire valoriser pour davantage développer sa pratique en sciences de gestion (cette discipline restant encore très méconnue ou perçue comme peu accessible). C'est pourquoi, j'enseigne régulièrement dans mes cours ces principes de base et ai créé une vidéo[1], via la Chaire Marques & Valeurs, permettant d'expliciter de façon synthétique l'analyse sémiotique des publicités des marques de luxe. Je fais également partie du Groupe d'Intérêt Thématique (GIT) de l'association française du marketing dédié à ce courant. Plus spécifiquement, dans le cadre de l'analyse du Potentiel d'Extension des Marques, la sémiotique structurale a servi non seulement à définir l'identité des marques analysées mais aussi à mieux comprendre comment cette identité pouvait ou non légitimer les extensions.

c. Les déterminants du PEM dans le luxe : une contribution majeure

Faisant la synthèse des travaux sur l'identité des marques et leur extensibilité, le Potentiel d'Extension des Marques a été défini dans ma thèse comme étant fonction de l'ouverture des contrats de marques. Ce qui m'amène dans un premier temps à expliciter ce que sont les contrats de marque et le concept d'ouverture avant d'exposer la procédure méthodologique associée et les résultats des recherches menées sur les différents types d'extensions étudiés.

Les contrats de marque

S'appuyant sur les recherches en anthropologie (McCracken 1993 ; Stern, 1995) et en sémiotique (Floch, 1990 ; Remaury, 2004), le discours émis des marques est défini selon le concept de contrats. Il s'agit de promesses que les marques font aux consommateurs sur la base de leurs récits (Thompson, 2004). Trois types de contrats ont été identifiés dans les travaux antérieurs : (1) le contrat de délimitation, formé par des récits liés au temps et au lieu ;

[1] https://chaire.marquesetvaleurs.org/videos/semiotique-marques-nathalie-veg-sala/

(2) le contrat de détermination, formé par des récits liés à un état et à un personnage et (3) le contrat de maîtrise, formé par des récits liés au savoir-faire et aux matériaux (Tableau 1).

Chaque marque peut être ancrée sur un ou plusieurs contrats, reflétés par les différents récits qui les composent.

Tableau 1 : Contrats et récits de marque (d'après Remaury, 2004)

Contrats	Récits	Types de récits	Exemples
Contrat de délimitation	Un temps	Origine et fondation de la marque Passé mythique ou historique	Audemars Piguet, depuis 1845 Cartier, joaillier des rois
	Un lieu	Lieu évocateur de sens, lié à l'origine Ancrage culturel	Prada Milano Ladurée Paris
Contrat de détermination	Un état et une étape de la vie	Classes d'âge (enfance, jeunesse) Genre (masculin, féminin) Passage (jeune-vieux, beau-laid) Autres états (activités, sentiments)	Jacadi « Ré-enchanter et transmettre le meilleur de l'enfance » Cacharel et le passage de la jeune fille à la femme L'art du voyage chez Louis Vuitton
	Un personnage	Personnages Archétype de la féminité ou masculinité Incarnations réelles	La femme indépendante Chanel La femme objet Aubade Pouchkine, Napoléon, Churchill chez Breguet
Contrat de maîtrise	Un savoir-faire	Savoir-faire (qualité des produits ou qualité des services) Savoir-faire mis à la portée des consommateurs	La maîtrise du cristal chez Baccarat Le savoir-vivre à la française au Bristol Nespresso, l'expresso des professionnels chez soi
	Une matière	Matériaux ou composants (naturels ou technologiques)	La toile enduite Louis Vuitton Les mouvements horlogers Jaeger LeCoultre

d. Le concept d'ouverture et son application aux contrats de marque

Le concept d'ouverture est issu de la psychologie et notamment des travaux de Rokeach (1960). Il fait référence à la capacité des individus à intégrer des nouveautés et distingue les personnes désignées comme « ouvertes » de celles désignées comme « fermées » (Rokeach, 1960). Une des caractéristiques permettant de différencier ces deux groupes d'individus concerne leur capacité à intégrer de nouvelles croyances. Les personnes ouvertes peuvent

davantage assimiler des nouveautés car elles signifient pour elles un véritable enrichissement (Piaget, 1968). A l'inverse, les personnes fermées considèreront la nouveauté comme un risque, elles en auront peur et, de ce fait, ne l'intègreront pas et préfèreront valoriser leurs traditions.

Bien que certains chercheurs émettent des limites sur le fait que l'on puisse utiliser les concepts de psychologie en marketing (Caprara, Barbaranelli et Guido, 2002), tous admettent de telles adaptations qui permettent d'approfondir la compréhension de certains phénomènes. J'ai donc transposé le concept d'ouverture aux contrats de marque afin d'étudier la capacité d'une marque à intégrer des extensions. Ainsi, sur la base des définitions établies par Rokeach (1960) dans le domaine de la psychologie, j'ai déterminé ce à quoi correspondent les contrats de marque ouverts et fermés :

- Un contrat ouvert valorise l'intégration de nouveautés (cf. extensions) pour s'enrichir et compléter son système de significations, sans pour autant le modifier. Il est décrit comme « assimilateur », où nouveauté et tradition sont entremêlées. Le contrat conserve son sens mais le modernise et le développe.
- Un contrat fermé valorise uniquement la tradition et ne peut pas intégrer de nouveautés (cf. extensions). Le contrat reste le même au fil du temps. Il est décrit comme étant un contrat de « consolidation », préservant et renforçant son système de significations en améliorant uniquement ce que la marque a déjà créé auparavant (cf. produits déjà existants).

Au-delà de ces deux définitions reflétant l'opposition sémantique « ouvert – fermé », il m'a semblé nécessaire d'avoir davantage de précisions quant à l'analyse de l'ouverture des contrats de marque. C'est pourquoi j'ai souhaité approfondir les définitions du concept en utilisant le carré sémiotique. Il s'agit d'un outil d'études faisant passer le nombre de classes analytiques découlant d'un axe sémantique donné de deux à quatre (Floch, 1990) grâce à trois types de relations : la relation de contrariété, représentée par les lignes horizontales, la relation de contradiction, représentée par une oblique et qui correspond à une négation, et la relation de complémentarité, verticale, qui correspond à l'opération d'assertion. Ainsi, au lieu d'opposer uniquement les contrats ouverts et fermés, et suivant les directives liées aux trois types de relation du carré sémiotique, j'ai défini deux autres positions : le contrat de marque non-fermé et le contrat de marque non-ouvert (Figure 2) :

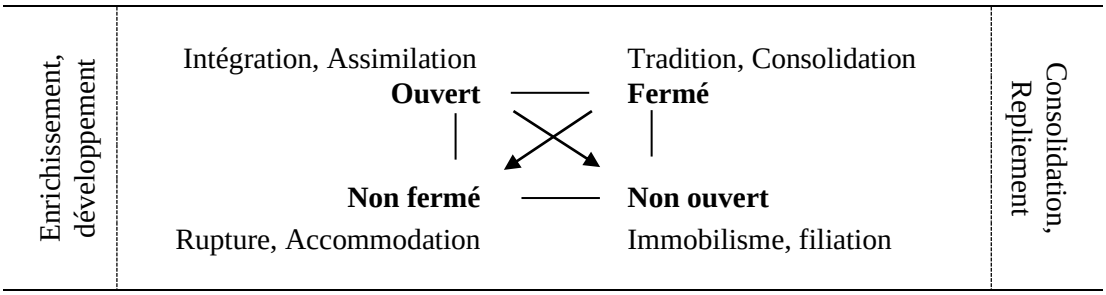
- Un contrat non-fermé refuse la tradition. Il favorise l'intégration de tout ce qui est nouveau, entraînant des changements de significations. Des effets de rupture sont alors créés. Ce type

d'intégration de nouveautés (cf. les extensions) est proche du processus d'« accommodation » où enrichissement et changement des systèmes de valeurs sont concomitants.

- Un contrat non-ouvert refuse toute nouveauté. Il reste le même et ignore l'intégration de tous les types d'innovation (qu'elle soit substantielle ou à la marge de ce que la marque a déjà créé). Il s'agit d'un contrat de « filiation » : il était comme cela avant, il est identique aujourd'hui et le restera demain. Le contrat transmet ses codes, sans création ni effet de rupture.

Sur la base des recherches antérieures et en tenant compte des approfondissements explicités ci-dessus, le Potentiel d'Extension des Marques (PEM) a été défini dans ma thèse comme dépendant de l'ouverture des contrats des marques, et donc plus précisément de l'ancrage des marques sur un ou plusieurs contrats ouverts, fermés, non-ouverts et/ou non-fermés.

Figure 2 : Carré sémiotique de l'ouverture des contrats de marques



e. La création d'une procédure en 3 étapes de la détermination du PEM : un apport méthodologique

Afin de rendre davantage opérationnel le concept de PEM et qu'il soit utilisable par les chercheurs et/ou les managers, j'ai développé lors de ma thèse une procédure d'analyse en trois étapes, correspondant : (1) à la définition des contrats de marque, (2) à la définition de l'ouverture de chaque contrat et (3) à l'analyse simultanée des contrats de marque pour établir un diagnostic.

- Etape 1 : Définition des contrats de marque

Afin de définir les contrats de marque, des corpus de communication doivent être créés, comprenant des impressions d'écran du site Internet de la marque (avec, au minimum, la page d'accueil, une page sur l'histoire de la marque et une page sur les produits) et des publicités de la marque, de sa création à nos jours (avec, au minimum, une dizaine de publicités, régulièrement réparties en termes de date de parution).
J'ai ensuite créé une grille d'analyse permettant d'identifier les signes récurrents de la communication des marques (les signifiants) et leurs significations (les signifiés). Cette grille fait la synthèse des tableaux élaborés dans quelques recherches antérieures (Joly, 1994 ; Semprini, 1996 ; Tissier-Desbordes, 2004). Elle se divise en trois parties : le message plastique, le message figuratif et le message linguistique. Elle se base sur les recherches antérieures sur l'analyse sémiotique des communications et constitue une synthèse des différents outils déjà développés (Tableau 2).

Tableau 2 : Tableau d'analyse des signifiants et signifiés

Les invariants à prendre en compte		**Signifiants**	**Signifiés**
Les invariants plastiques	*Cadre et cadrage*		
	Angle de vue, netteté		
	Composition, mise en page		
	Formes		
	Couleurs, éclairage		
Les invariants figuratifs	*Motifs*		
	Pose des modèles		
Les invariants linguistiques	*Images des mots*		
	Contenu linguistique		

Tous les signes récurrents (plastiques, figuratifs et linguistiques) (les signifiants) peuvent être inscrits dans ce tableau. Ils sont ensuite analysés en fonction de leurs significations (les signifiés) (Floch, 1990 ; Greimas et Courtès, 1993 ; Heilbrunn et Hetzel, 2003). Les interprétations se basent sur la symbolique des formes, des couleurs, des objets et de tous les autres composants des images étudiées (Chevalier et Gheerbrant, 1982). Les signifiés sont ensuite regroupés et structurés selon les trois types de contrats de marque : délimitation, détermination et maîtrise.

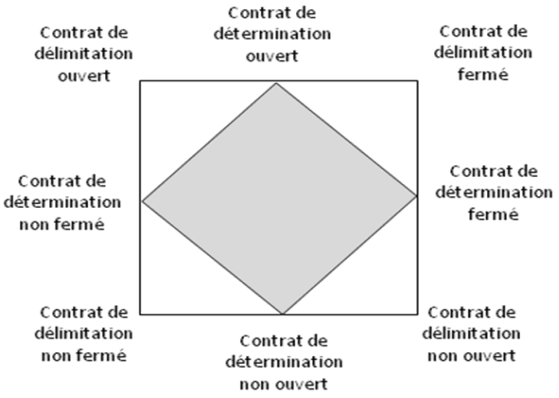
- Etape 2 : Définition de l’ouverture de chaque contrat de marque

L'ouverture des contrats est ensuite analysée suivant les définitions du carré sémiotique « ouvert - fermé » (cf. Figure 2) :
- contrat ouvert (enrichissement des systèmes de significations via l’intégration d’une extension, sans pour autant les modifier),
- contrat fermé (renforcement des systèmes de significations via l’intégration d’une extension, en améliorant uniquement ce que la marque a déjà créé auparavant),
- contrat non-ouvert (maintien des systèmes de signification et refus de l'intégration de tout type d’extension),
- contrat non-fermé (valorisation des changements des systèmes de significations via l'intégration d’une extension).
Chaque contrat de marque est étudié selon sa légitimité à intégrer un certain type d’extensions et est positionné sur un carré sémiotique distinct.

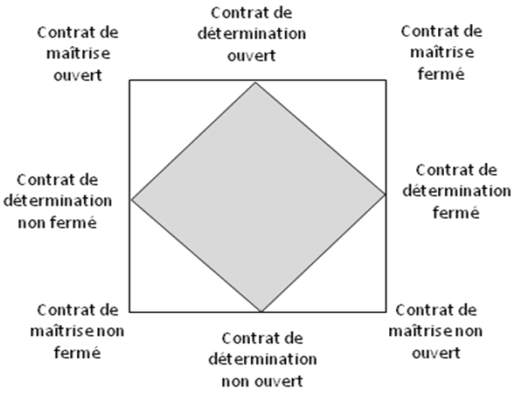
- Etape 3 : Croisement des carrés sémiotiques des contrats de marque et diagnostic

Cette dernière étape consiste à considérer simultanément l'ouverture des différents contrats sur lesquels la marque est ancrée. Pour ce faire, les carrés sémiotiques liés à l’ouverture des différents contrats de marque sont croisés par paires (Figure 3).
Un diagnostic peut alors être effectué quant au Potentiel d’Extension de la Marque, en fonction de la position des contrats sur les doubles carrés sémiotiques.
Si les contrats sont du côté gauche des carrés sémiotiques, ceux-ci valorisent l’enrichissement et le développement via l’intégration d’extensions. Le PEM est donc élevé.
A l’inverse, si les contrats sont du côté droit des carrés sémiotiques, c’est alors la consolidation et le repliement qui sont prédominants, limitant ainsi le PEM. Des situations intermédiaires sont à discuter lorsqu’une marque a simultanément des contrats sur les côtés droits et gauches des doubles carrés sémiotiques.

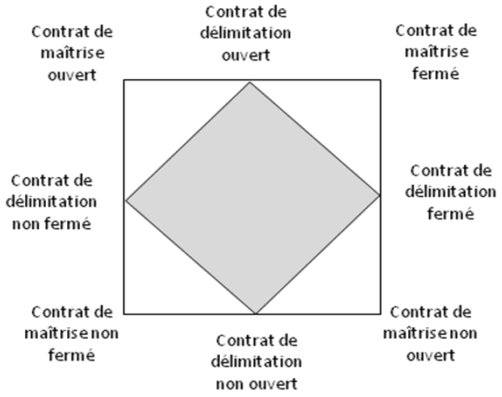
Figure 3 : Croisement des carrés sémiotiques des contrats de marque



Croisement des carrés sémiotiques des contrats de délimitation et de détermination



Croisement des carrés sémiotiques des contrats de maîtrise et de détermination



Croisement des carrés sémiotiques des contrats de délimitation et de maîtrise

Synthèse des contributions sur les déterminants du Potentiel d'Extension des Marques (PEM)

Contributions

Conceptualisation du Potentiel d'Extension des Marques (PEM).
Procédure d'analyse du PEM en 3 étapes.
- analyse sémiotique de l'identité de marque (catégorisée selon les contrats de marque : délimitation, détermination et maîtrise) ;
- analyse de l'ouverture des contrats de marque selon le carré sémiotique « ouvert – fermé » ;
- analyse croisée de l'ouverture de tous les contrats de marque et diagnostique du PEM.

Publication

Veg, Nathalie (2008) Les déterminants du potentiel d'extension d'une marque : L'analyse comparée du rôle des contrats de marque ouverts et fermés, ***Thèse de doctorat***, sous la direction du Pr. Simon Nyeck, Université Paris-Dauphine

3. Le PEM dans le luxe et les différentes stratégies d'extension

a. Actualisation des typologies des stratégies d'extensions

Dans mon travail de recherche, et dès mon doctorat, j'ai souhaité ne pas me focaliser sur un seul type d'extensions mais plutôt considérer les stratégies de développement - produit les plus saillantes dans le secteur du luxe. J'ai ainsi étudié, jusqu'à ce jour, quatre types différents d'extensions :

- les extensions de marque (extensions dans de nouvelles catégories de produits),
- les extensions au genre opposé (du marché des hommes à celui des femmes ou inversement),
- les extensions produit – service (extensions d'une marque de produits vers une activité de service ou inversement),
- et les extensions verticales (extensions faisant varier les niveaux de prestations et de prix).

Bien que les extensions de marque ne soient pas les plus récentes, il me semblait nécessaire de les analyser sous l'angle du PEM car il s'agit d'une stratégie encore particulièrement utilisée par les marques de luxe. Les extensions au genre opposé ainsi que les extensions produit – service sont des tendances plus actuelles, sur lesquelles peu de recherches ont été menées.

La prise en compte des nouvelles stratégies d'extensions a nécessité de revenir sur les définitions de chacune d'entre elles et de préciser comment elles se positionnaient en fonction des typologies précédemment développées sur cette thématique (Aaker et Keller, 1990 ; Cegarra et Merunka, 1993 ; Aaker, 1996 ; Michel, 1998). En effet, du fait de leur récente apparition, les extensions au genre opposé et les extensions produit-service n'étaient pas spécifiées dans les recherches antérieures.

Concernant les extensions au genre opposé, je me suis basée sur la définition de Ulrich (2013) qui énonce que ces stratégies correspondent à des marques pour femmes ou pour hommes qui étendent leurs collections pour cibler le sexe opposé. La marque se développe ainsi dans la même catégorie de produits en changeant de cible. Il s'agit donc d'une forme particulière d'extension de gamme.

Concernant les extensions produit - service, je me suis appuyée sur la recherche de Ahn et Park (2016) stipulant qu'il s'agit d'un processus dans lequel une marque de services (i.e. services de location) a été développée à partir d'une marque de produits (i.e. voiture de luxe). Une extension produit-service induit un changement d'activité. Elle se réfère donc à une extension de marque et non à une extension de gamme. Parmi les extensions de marque, deux types sont définies dans les recherches antérieures : les extensions de marques continues (utilisant les compétences techniques de la marque et partageant avec elle des dimensions fonctionnelles et symboliques) et les extensions de marques discontinues (partageant, quant à elles, uniquement des dimensions symboliques avec la marque (Michel, 2009). De par ses caractéristiques, les extensions produit-service se rapprochent davantage des extensions discontinues. En effet, les extensions produit-service, tout comme les extensions discontinues, partagent uniquement les dimensions symboliques de la marque. Plus spécifiquement, les extensions produit-service ne s'effectuent pas vers une autre catégorie de produits mais vers un service. Cette distinction suggère un éloignement plus important puisque ces extensions nécessitent des compétences et des savoir-faire que la marque n'a jamais développés auparavant. Les services ont des caractéristiques différentes des produits, qui se basent notamment sur leur intangibilité et leur immatérialité (Ahn et Park, 2016 ; Lovelock et al, 2017). Face à ces éléments, j'ai donc défini les extensions produit-service comme un cas particulier des extensions de marque discontinues, faisant référence *au lancement d'une activité de service pour des marques initialement spécialisées dans la fabrication et la vente de produits (ou inversement) et partageant uniquement les dimensions symboliques de la marque*

Ce travail sur la définition des extensions au genre opposé et des extensions produit - service m'a amené, dans un article accepté le 4 mars 2019 pour publication dans la revue *Décisions Marketing*, à proposer une actualisation des classifications précédemment créés (Tableau 3).

Tableau 3 : Typologie des stratégies d'extensions

	Extension de marque La marque sort de son activité d'origine			**Extension de gamme** La marque reste dans son activité d'origine		
	Extension de marque continue	**Extension de marque discontinue**		**Extension de gamme horizontale**	**Extension de gamme verticale**	**Extension au genre opposé**
		Produit → Produit	**Produit ↔ Service**			
Caractéristiques de l'extension	Nouvelle catégorie de produits et partage des dimensions symbolique et fonctionnelle	Nouvelle catégorie de produits et partage de la dimension symbolique uniquement	Nouvelle activité de **service** et partage de la dimension **symbolique** uniquement	Modification d'un composant, d'une forme, d'un goût…	Modification des niveaux de prestation et de prix	Modification de la cible (homme → femme ou femme → homme)
	Extensions de plus en plus éloignées					
Exemples dans le secteur du luxe	Armani (vêtements) → chaussures	Armani (vêtements) → meubles et déco (Armani Casa)	Armani (vêtements) → hôtellerie	Parfums La petite robe noire Guerlain → eaux de Parfum	Armani Jeans → Armani Exchange	Dior pour femmes → Dior pour hommes
						

b. Le PEM et les extensions de marque (dans de nouvelles catégories de produits)

Afin d'étudier les PEM dans de nouvelles catégories de produits, selon la procédure sémiotique en trois étapes définies précédemment, j'ai analysé quinze marques de luxe. Le choix s'est basé sur la prise en compte de marques ayant des activités initialement différentes (la mode avec Chanel, Dior, Dolce & Gabbana, Hugo Boss, Burberry ; la joaillerie avec Cartier ; l'horlogerie avec Audemars Piguet, Rolex ; l'écriture avec Montblanc ; les cosmétiques avec Lancôme ; la lingerie avec Aubade et la maroquinerie avec Louis Vuitton et Gucci) et ayant des origines géographiques diverses (France, Italie, Suisse, Allemagne, Angleterre).

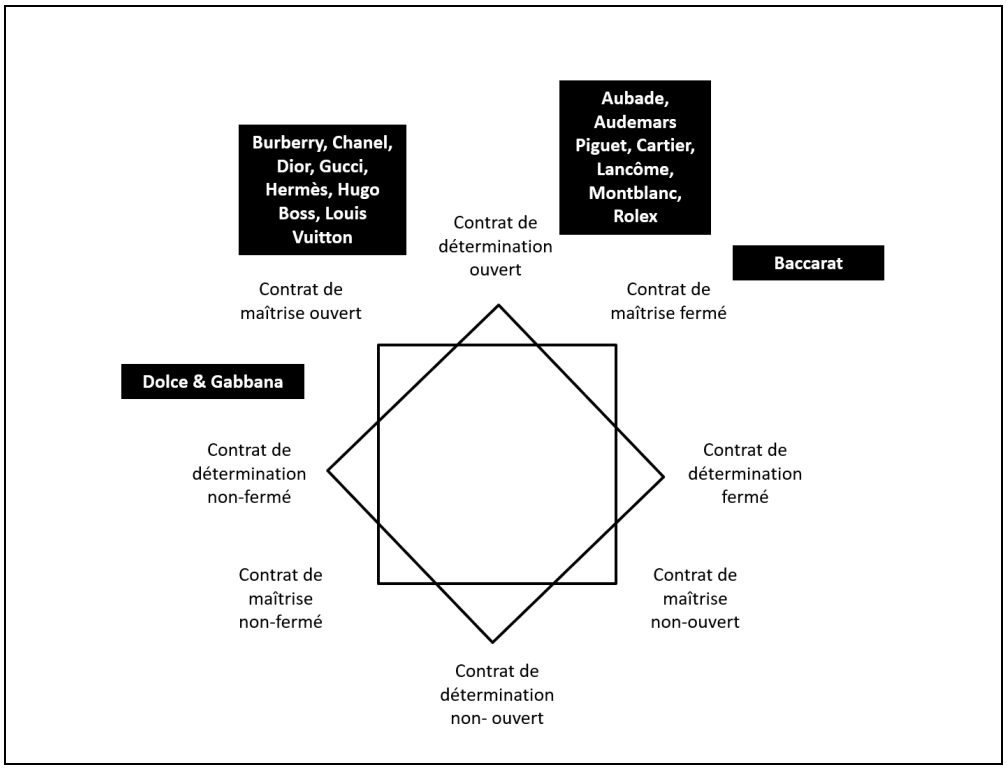
Les résultats montrent que, lorsque l'on considère les extensions de marque (dans de nouvelles catégories de produits) :

- toutes les marques étudiées ont des contrats de délimitation et de détermination définis comme ouverts ou comme non-fermés, légitimant l'intégration d'extension de marque (dans de nouvelles catégories de produits),
- huit des quinze marques ont des contrats de maîtrise ouverts (liés à un savoir-faire général comme la mode), légitimant également l'intégration d'extension de marque,
- et sept des quinze marques ont des contrats de maîtrise fermés (liés à des compétences spécifiques ou restrictives comme la joaillerie), limitant alors leur potentiel d'extension dans de nouvelles catégories de produits (Figure 4).

Le seul type de contrats de marque variant en termes d'ouverture est donc le contrat de maîtrise. Il est le seul à discriminer le potentiel d'extension des marques dans de nouvelles catégories de produits.

Ce travail a donné lieu, au-delà de ma thèse, à plusieurs communications en France et à l'international. Un approfondissement des résultats a permis, par la suite, d'aboutir à une publication dans la revue *Journal of Product and Brand Management* en 2014, en collaboration avec le Professeur Elyette Roux.

Figure 4 : Double carré sémiotique et extensions dans de nouvelles catégories de produits



Synthèse de la méthodologie et des contributions sur l'analyse du PEM et des extensions de marque (dans de nouvelles catégories de produits)

Méthodologie

Analyse sémiotique et utilisation de la procédure en 3 étapes :
- définition de l'identité de marque selon les 3 types de contrats ;
- analyse de l'ouverture de chaque contrat de marque ;
- croisement des contrats de marque et de leur ouverture puis diagnostic.

Echantillon : 15 marques de luxe (Audemars Piguet, Aubade, Baccarat, Burberry, Cartier, Chanel, Dior, Dolce & Gabbana, Gucci, Hermès, Hugo Boss, Lancôme, Louis Vuitton, Montblanc, Rolex).

Contributions

PEM dans de nouvelles catégories de produits fonction de l'ouverture des contrats de maîtrise :
- si le contrat de maîtrise d'une marque de luxe est ouvert ou non-fermé, son potentiel d'extension vers de nouvelles catégories de produits sera élevé ;

- si le contrat de maîtrise d'une marque de luxe est fermé ou non-ouvert, son potentiel d'extension vers de nouvelles catégories de produits sera limité.

Type d'extensions	Contrat(s) discriminant(s)	Ouverture	Exemples
Extension de marque	Contrat de maîtrise	Ouvert (ou non-fermé)	Savoir-faire global (mode), compétence immatérielle (service)
		Fermé (ou non-ouvert)	Savoir-faire matériel (maîtrise technologique ou artisanale comme la joaillerie)

Publications

Veg, Nathalie (2008) Les déterminants du potentiel d'extension d'une marque : L'analyse comparée du rôle des contrats de marque ouverts et fermés, ***Thèse de doctorat*** sous la direction du Pr. Simon Nyeck, Université Paris-Dauphine.
Veg-Sala Nathalie et Elyette Roux (2014) A semiotic analysis of the extendibility of luxury brands, ***Journal of product and brand management***, 23, 2, 103-113.

Communications

Veg-Sala, Nathalie et Elyette Roux (2013) A semiotic analysis of the extendibility of luxury brands, ***8th Global Conference of AM's Brand and Reputation Special Interest Group***, April 3 – 5 2013, Portugal, Porto.
Veg Nathalie (2008) Analyse sémiotique des déterminants de la capacité à s'étendre des marques : Application aux marques de luxe, ***7th International Congress Marketing Trend, Paris - Venise***, January 17th – 19th.
Veg Nathalie (2007) The brand extension potential in new products categories: The case of luxury brands, ***3rd Annual Colloquium of the Academy of Marketing: Brand, Corporate Identity and Reputation*** (Special Interest Group), Brunel University London, September 12th-13th.
Veg, Nathalie (2006) L'impact de la force des récits de marque sur la désirabilité de la marque et des extensions : Application aux marques de luxe, ***Actes du colloque doctoral annuel de l'Association Française du Marketing***, Nantes, Mai, 216-226.

c. Le PEM et les extensions au genre opposé (homme – femme)

Parallèlement à l'analyse du Potentiel d'Extension des Marques de luxe dans de nouvelles catégories de produits, et utilisant la même procédure et le même échantillon de marques de luxe que pour l'analyse du PEM vers de nouvelles catégories de produits, j'ai considéré les extensions au genre opposé (hommes ↔ femmes).

Les résultats montrent que, lorsqu'on prend en compte les extensions au genre opposé :

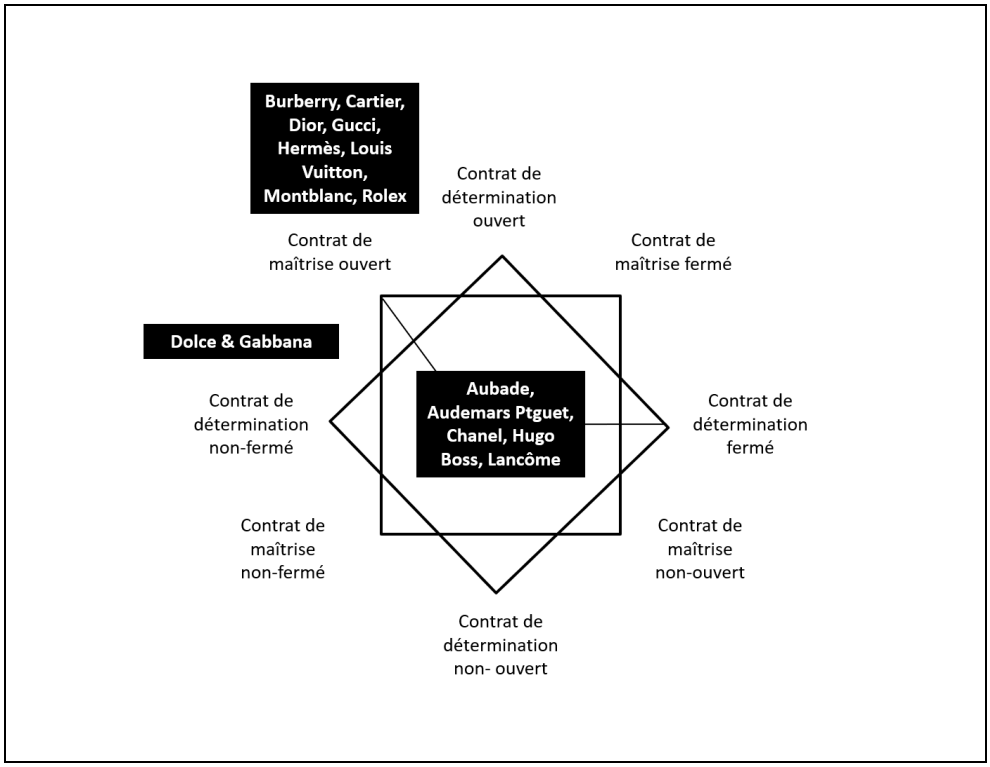
- toutes les marques étudiées ont des contrats de délimitation et de maîtrise définis comme ouverts, légitimant l'intégration d'extensions au genre opposé,
- neuf des quinze marques ont des contrats de détermination ouverts ou non fermés (liés à un genre dont les valeurs sont désirables dans notre société tout autant par les hommes que par les femmes, comme la beauté, la famille, la réussite professionnelle), légitimant également l'intégration d'extensions au genre opposé,
- et cinq des quinze marques ont des contrats de détermination fermés (liés soit à un genre féminin uniquement désirable dans notre société par les femmes comme la sensualité, soit à un genre masculin uniquement désirable par les hommes comme la virilité exacerbée), limitant alors leur potentiel d'extension de l'homme vers la femme ou de la femme vers l'homme (Figure 5).

Le contrat de détermination est donc le seul à varier en termes d'ouverture lorsque l'on étudie le potentiel d'extension au genre opposé et à pouvoir ainsi limiter la légitimité des marques à s'étendre de façon cohérente sur le marché des hommes ou des femmes (Figure 5). Ce travail de recherche a donné lieu, au-delà de la thèse et de plusieurs communications dans des colloques, à une publication dans la revue *Journal of Brand Management* en 2018.

Afin d'approfondir la compréhension des facteurs clés de succès des extensions au genre opposé, j'ai par la suite mobilisé la littérature sur le genre en général et sur le genre des marques en particulier (Bem, 1974 ; Baudrillard, 1979 ; Baucom, 1980 ; Maffesoli, 1990, Alreck, 1994 ; Palan, Areni et Keicker, 1999 ; Tissier-Desbordes et Kimmel, 2002 ; Héritier, 2002 ; Palan, 2001 ; Caldwell et Kleppe, 2006). Au-delà des degrés de féminité et de masculinité utilisés dans les recherches en marketing sur le genre, deux grandes catégories de féminité et de masculinité, présentes dans notre société et dans la communication des marques, ont émergé : les genres stéréotypés et les genres non stéréotypés. Les stéréotypes se rapportent à des croyances dont certains attributs différencient les hommes des femmes (Ashmore et Del Boca, 1981) pouvant faire référence à des traits de caractère (cf. l'affirmation de soi ou le souci des autres), à des caractéristiques physiques (cf. la longueur des cheveux, la taille corporelle), à des comportements liés aux rôles (cf. le leadership, le soin des enfants) et au statut professionnel (cf. les conducteurs de camion, les enseignants au primaire) (Deaux et Lewis, 1984). lls permettent, entre autres, de déterminer si un type particulier d'attributs convient à une femme ou à un homme (Eagly et Karau, 2002).

Grâce à une expérimentation manipulant le genre des marques (genre stéréotypé vs. genre non stéréotypé) et l'orientation de l'extension au genre opposé (du marché des femmes à celui des hommes vs. du marché des hommes à celui des femmes), il a été démontré que les extensions au genre opposé sont perçues comme plus cohérentes et sont mieux évaluées par les consommateurs lorsqu'elles sont lancées par des marques dont le genre n'est pas stéréotypé. Les résultats mettent également en évidence l'impact de la direction de l'extension, avec de meilleures évaluations lorsque l'extension s'effectue du marché des femmes vers celui des hommes (vs. du marché des hommes à celui des femmes). Cette relation est particulièrement vraie lorsque le genre de la marque est stéréotypé. Cette étude a donné lieu à une publication dans la revue *Journal of Marketing Management* en 2017.

Figure 5 : Double carré sémiotique et extensions au genre opposé



Synthèse des méthodologies et des contributions sur l'analyse du PEM et des extensions au genre opposé

Méthodologies

1/ Analyse sémiotique du PEM :
- procédure en 3 étapes (identique à celle utilisée pour les extensions de marque) ;

- Echantillon : 15 marques de luxe (Audemars Piguet, Aubade, Baccarat, Burberry, Cartier, Chanel, Dior, Dolce & Gabbana, Gucci, Hermès, Hugo Boss, Lancôme, Louis Vuitton, Montblanc, Rolex).

2/ Expérimentation :
- design : 2 (Genre des marques : Marques initialement pour femmes vs Marques initialement pour hommes) x 2 (genre stéréotypé des marques vs. genre non stéréotypé des marques) x 2 (Catégories de produits : féminine vs. masculine) ;
- méthode des scénarii avec création de marques fictives et choix de deux catégories de produits (lingerie et horlogerie) ;
- Echelles de mesure (variables indépendantes) :
Attitude envers l'extension au genre opposé : adaptation de l'échelle sémantique différentielle en 5 points de Yoo et Donthu (2001) (bonne qualité – mauvaise qualité ; très désirable – pas du tout désirable ; plaisante – pas du tout plaisante).
Intention de comportement face à l'extension mesurée via deux items : l'intention d'acheter le produit (Aaker et Keller, 1990 ; Roux et Boush, 1996) et l'intention de porter le produit, évaluées via des échelles de Likert en 5 points (Je me verrais bien acheter le produit ; Je me verrais bien porter le produit).
- Echantillon : 408 personnes issues d'un panel de consommateurs (société Créatest) (50% d'hommes et 50% de femmes ; âge moyen : 30,09 ans). Recueil de données via un questionnaire envoyé aux répondants par Internet.

Contributions

1/ Contributions de l'analyse sémiotique
Mise en évidence de la multiplicité des genres des marques au-delà des degrés de féminité et de masculinité habituellement utilisés dans les recherches antérieures
PEM pour les extensions au genre opposé fonction de l'ouverture des contrats de détermination (avec notamment le genre des marques et les profils de féminité et de masculinité des marques)
PEM non définie de façon globale pour une marque mais en fonction des types d'extensions considérés (différences de résultats, pour les mêmes marques étudiées, entre les extensions au genre opposé et les extensions de marque).

Type d'extensions	Contrat(s) discriminant(s)	Ouverture	Exemples
Extension au genre opposé	Contrat de détermination	Ouvert (ou non-fermé)	Genre désirable par les deux sexes (réussite professionnelle, famille beauté)
		Fermé (ou non-ouvert)	Genre désirable par 1 des 2 sexes (virilité pour homme, sensualité pour femme)

2/ Contributions de l'expérimentation
Conceptualisation du genre des marques au-delà des degrés de féminité et de masculinité, via l'utilisation du caractère stéréotypé ou non de la féminité et de la masculinité, permettant de considérer la diversité des valeurs autour du genre
Impact des genres de marques stéréotypés et non stéréotypés sur les évaluations des extensions entre les sexes
Impact de la direction de l'extension au genre opposé

Publications

Veg, Nathalie (2008) Les déterminants du potentiel d'extension d'une marque : L'analyse comparée du rôle des contrats de marque ouverts et fermés, ***Thèse de doctorat*** sous la direction du Pr. Simon Nyeck, Université Paris-Dauphine.
Veg-Sala, Nathalie et Elyette Roux (2018) Cross-gender extension potential of luxury brands. A semiotic analysis, ***Journal of Brand Management***, 25, 5, 436-448.
Veg-Sala, Nathalie (2017) The impact of stereotyped and non-stereotyped brand genders on cross-gender extension evaluations, ***Journal of Marketing Management***, 2, 2, 60-74.

Communications

Veg-Sala, Nathalie (2010) Extensions de gammes « homme – femme » et impact du marché initial de la marque, ***26ème Congrès de l'Association Française du Marketing***, *Le Mans - Angers*, 6 et 7 Mai.
Veg-Sala, Nathalie (2009) The impact of brand gender openness on cross-gender extension evaluation, ***EMAC 2009 Conference*** (Nantes, France), 26 - 29 May.
Veg, Nathalie (2009) Valeurs du genre de la marque et concept d'ouverture : Implications pour l'étude des extensions de gammes « homme – femme », ***8th International Congress Marketing Trend, Paris - Venise***, January 16th – 17th.
Veg Nathalie et Simon Nyeck (2007) Brand gender and cross-gender extensions, ***Thought Leaders International Conference on Brand Management***, Birmingham Business School. 2007, April, 24-25th.

Autre publication

Nyeck, Simon et Nathalie Veg (2006) Genre de la marque et conquête de nouveaux marchés, ***Les Echos***, 15 juin 2006.

d. Le PEM et les extensions produit - service

Plus récemment, face à la nouvelle tendance des marques de luxe à se lancer dans l'hôtellerie et la restauration, j'ai souhaité étudier leur potentiel d'extension produit - service. Les extensions produit-service se différencient des autres dans le sens où elles constituent une nouvelle étape en termes d'éloignement par rapport au savoir-faire initiale des marques. De par leurs spécificités (Ahn et Park, 2016 ; Lovelock et al, 2017), le passage d'une activité de produits à une activité de services nécessite le développement de nouvelles compétences pour l'entreprise. Le risque de dilution des valeurs du luxe est ainsi amplifié par la distance accrue entre le savoir-faire d'origine et le secteur de l'extension. De plus, les ouvertures d'un hôtel ou d'un restaurant de luxe nécessitent des investissements immobiliers et humains

extrêmement importants, rendant l'anticipation de l'analyse du potentiel succès ou échec encore plus indispensable.

J'ai utilisé le protocole sémiotique en trois étapes et analysé quatre marques de produits de luxe qui se sont étendues dans les services : Armani, Baccarat, Bulgari et Cheval Blanc. La sélection s'appuie sur plusieurs critères : (1) le choix de marques ayant déjà effectué des extensions dans l'hôtellerie de luxe (focus justifié par le caractère particulièrement risqué et coûteux de ces extensions) et (2) le choix de marques issues de différents secteurs de produits : la mode, la joaillerie-horlogerie, les spiritueux, la décoration (permettant d'élargir la compréhension des facteurs clés de succès de ces extensions).

Les résultats ont montré que, pour le cas spécifique des extensions produit - service :

- les marques étudiées ont toutes des contrats de détermination définis comme ouverts, légitimant leur potentiel d'extension des produits vers les services de luxe,
- par contre, ces marques ont des contrats de maîtrise et de délimitation qui varient en termes d'ouverture. Trois marques ont des contrats de maîtrise liés un savoir-faire très spécifique et technique, limitant leur potentiel d'extension vers les services et deux marques ont des contrats de délimitation fermés liés à un lieu géographique circonscrit, limitant la légitimité des marques à ouvrir des hôtels ou des restaurants en dehors de ces localités.

Les contrats de maîtrise et de délimitation sont donc ceux à particulièrement considérer pour définir le Potentiel d'Extension des Marques produit - service (Figure 6).

Les résultats attestent de nouveau que le PEM dépend du type d'extension considéré :

- pour les extensions de marque, les contrats discriminants sont les contrats de maîtrise,
- pour les extensions au genre opposé, les contrats discriminants sont les contrats de détermination,
- et enfin, pour les extensions produit – service, les contrats discriminants sont les contrats de maîtrise et de délimitation.

J'ai ensuite poursuivi mes analyses et confronté les résultats de l'étude sémiotique (reflétant le PEM et la légitimité interne des marques à se développer vers le secteur des services) avec deux types de données secondaires :

(1) Les situations à date des hôtels des marques étudiées : bien que le nombre d'établissements et les stratégies d'ouverture d'hôtels ou de restaurants ne permettent

pas de spécifier la légitimité des marques à se développer mais plutôt d'identifier les décisions des dirigeants en fonction de certains facteurs (priorités de l'entreprise, capacités financières…), ces éléments donnent toutefois une indication relative sur l'extensibilité des marques.

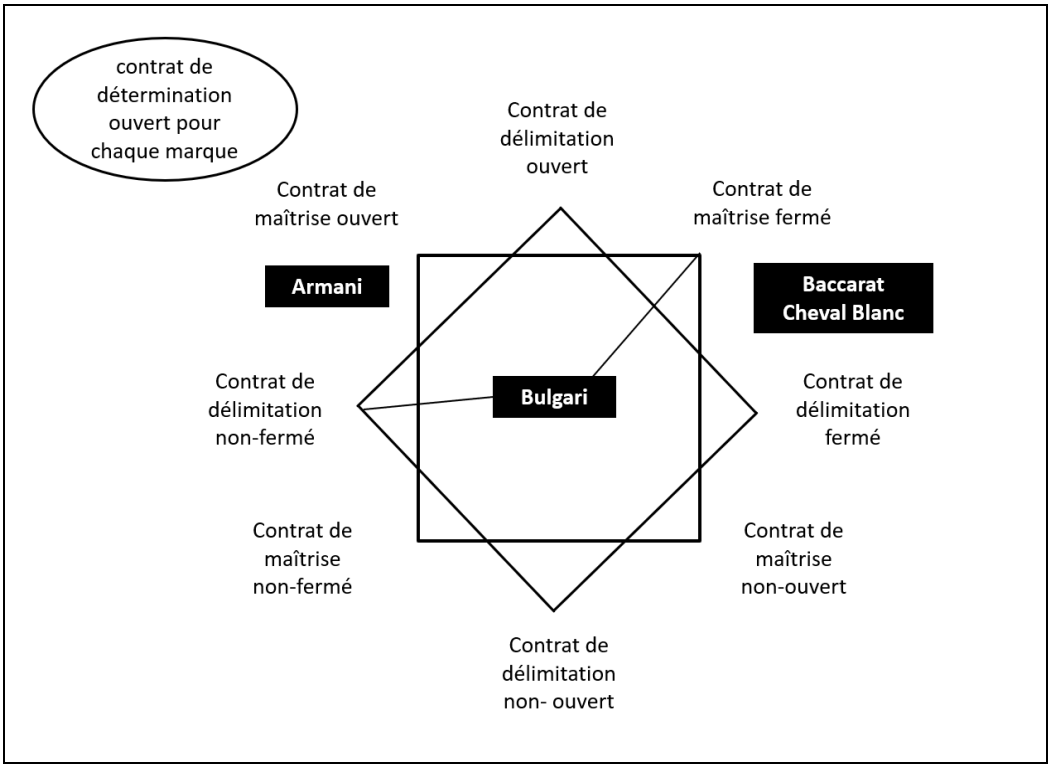
(2) Les avis de neuf consommateurs de luxe, reflétant cette fois-ci la légitimité perçue en termes d'extension produit - service des marques analysées.

Cette confrontation des données a permis d'identifier des convergences et montre une distinction entre, d'une part, les marques qui ont un PEM produit-service fort ou modéré (nombreuses ouvertures d'hôtels ; consommateurs de luxe avec des avis positifs) et, d'autre part, les marques qui ont un PEM produit-service faible (ouvertures restreintes d'hôtels avec stratégies de légitimation : rattachement à des groupes hôteliers, stratégies de marquage différent ; avis des consommateurs plus mitigés et ayant tendance à limiter l'extension à un lieu précis).

La confrontation des données montre également que ce n'est pas parce que le PEM produit-service est défini comme faible selon les analyses sémiotiques que les marques ne peuvent pas procéder à des extensions produit-service. Les managers peuvent décider de développer une activité hôtelière en adaptant la façon de procéder et en mettant en œuvre des stratégies complémentaires. A l'inverse, des marques qui auraient un fort potentiel d'extension vers les services pourraient ne pas avoir déjà ouvert plusieurs établissements hôteliers, et ce pour diverses raisons internes à l'entreprise. Mais l'analyse du PEM montre leur légitimité à le faire dans le futur.

Cette recherche, après une première communication lors du *33ème congrès de l'association française du marketing* en 2017, a été soumise à la revue *Décisions Marketing* et acceptée pour publication le 4 mars 2019.

Figure 6 : Double carré sémiotique du PEM pour les extensions produit - service



Au-delà de l'analyse spécifique du PEM produit - service, c'est lors de ce travail d'écriture que j'ai été amenée à actualiser les typologies des stratégies d'extension en incluant non seulement les extensions produit - service mais aussi les extensions au genre opposé (cf. 3. a.).

Enfin, dans la lignée du positionnement de la revue *Décisions Marketing*, cet article a également été l'occasion de proposer une version simplifiée de la procédure d'analyse du Potentiel d'Extension des Marques afin qu'elle soit plus facilement utilisable par les managers. Chaque étape est décrite en utilisant un vocabulaire pour les non-initiés en sémiotique. Les déterminants du PEM selon les types d'extensions considérées sont également synthétisés.

Synthèse des méthodologies et des contributions sur l'analyse du PEM et des extensions produit - service

Méthodologies

Analyse sémiotique du PEM concernant spécifiquement les extensions produits – service :

- procédure en 3 étapes (identique à celle utilisée pour les extensions de marque et les extensions au genre opposé) ;
- Echantillon : 4 marques de luxe (Armani, Baccarat, Bulgari, Cheval Blanc).

Confrontation des analyses sémiotiques avec deux types de données :
- situations à date des marques face à leur stratégie de développement dans le secteur des services ;
- perceptions de 9 consommateurs de luxe.

Contributions

Actualisation de la typologie des stratégies d'extension en incluant les extensions au genre opposé et les extensions produit- service.
PEM produit-service des marques de luxe fonction de l'ouverture des contrats de délimitation et de maîtrise.
Différence de FCS entre les extensions de marque discontinues produit – produit (contrat de maîtrise) et les extensions produit – service (contrats de délimitation et contrat de maîtrise) :
- justification de l'actualisation de la typologie créée ;
- renforcement du fait que le PEM est fonction du type d'extensions analysé.

Type d'extensions	Contrats discriminants	Ouverture	Exemples
Extension de marque Produit → Service	Contrat de délimitation	Ouvert (ou non-fermé)	Ancrage culturel (culture d'un pays, d'une région du monde…)
		Fermé (ou non-ouvert)	Ancrage géographique (enracinement dans un lieu, comme une ville)
	Contrat de maîtrise	Ouvert (ou non-fermé)	Savoir-faire global (mode), compétence immatérielle (service)
		Fermé (ou non-ouvert)	Savoir-faire matériel (maîtrise technologique ou artisanale comme la joaillerie)

Publication

Veg-Sala, Nathalie (2019) L'apport de l'analyse sémiotique à l'évaluation du potentiel d'extension de marque produit-service: le cas de l'hôtellerie de luxe, ***Décisions Marketing*** (à paraître).

Communication

Veg-Sala, Nathalie (2017) Que fait Armani dans l'hôtellerie de luxe ? Réplication et extension de l'analyse du potentiel d'extension des marques de produits de luxe dans le secteur des services, ***33ème Congrès de l'Association Française du Marketing***, Tours, 17 – 19 mai.

e. Le PEM et les extensions verticales

En complément de l'analyse du PEM pour les extensions dans de nouvelles catégories de produits, au genre opposé et produit - service, j'ai également répliqué la procédure d'analyse en trois étapes sur les extensions verticales et plus particulièrement les extensions vers le haut. Deux marques du secteur automobile ont été étudiées : Citroën et Renault. Le choix de ces marques a reposé sur plusieurs critères : il s'agissait de sélectionner des marques comparables sur plusieurs points (comme leur origine et leur période de création) mais différentes en termes de succès lors de leurs extensions vers le haut. Cette recherche a donné lieu à une communication lors du *28ème Congrès de l'association française du marketing* en 2012.

Les résultats des analyses sémiotiques montrent que les marques Citroën et Renault sont ancrées sur des contrats de maîtrise ouverts en ce qui concerne l'intégration d'extensions de gamme vers le haut. Toutes deux mettent en avant leur savoir-faire, aussi bien en termes de puissance, de technicité ou de praticité, discours alors valorisés et enrichis en introduisant des véhicules toujours plus performants et prestigieux, comme le suggèrent les extensions vers le haut. Le contrat de maîtrise n'est donc pas discriminant. Par contre, le contrat de détermination de Citroën, qui se base sur les valeurs de domination, est défini comme ouvert en ce qui concerne son potentiel d'extension vers le haut. Ces récits de marque sur la puissance et la suprématie légitime la volonté de la marque à proposer des modèles plus prestigieux. Ce n'est pas le cas de Renault dont le contrat de détermination se base sur les valeurs de famille, de vie quotidienne, défini alors comme fermé. Une vraie distinction est donc constatée entre les deux marques au niveau de l'ouverture du contrat de détermination et semble pouvoir expliquer la différence de capacité d'extension vers le haut.

Communication

Veg-Sala, Nathalie (2012) Analyse des déterminants du potentiel d'extension verticale vers le haut des marques : Etude de cas dans le secteur automobile, ***28ème Congrès de l'Association Française du Marketing, Brest***, 9, 10 et 11 Mai.

4. Les modèles de développement des marques de luxe et les analyses longitudinales

En parallèle de mes recherches sur le Potentiel d'Extension des Marques de luxe, je me suis intéressée à l'évolution des marques dans le temps face à l'utilisation des stratégies d'extensions.

S'il est important de prendre en compte la permanence de la marque, chercheurs et managers s'accordent également pour dire que les marques doivent évoluer (Keller, 1999, 2003). Tout au long de la vie des marques et malgré l'importance de rester cohérent dans le temps, l'identité de toute marque se modifie, de façon plus ou moins substantielle. Ces mutations peuvent être liées aux évolutions culturelles, aux évolutions sociologiques mais aussi aux stratégies de développement des marques. Face à ce constat, j'ai analysé, en adoptant une approche historique et longitudinale, comment l'identité des marques évolue en fonction de l'introduction des extensions dans de nouvelles catégories de produits. Cette approche dynamique du développement des marques en général et du développement des marques de luxe en particulier n'avait, à ma connaissance, jamais été utilisée auparavant.

Afin de mieux comprendre les différents modèles de développement des marques, j'ai mobilisé les concepts d'assimilation et d'accommodation définis par Piaget (Piaget et Inhelder, 1966 ; Piaget, 1968). L'assimilation suppose la transformation de faits nouveaux pour les adapter et les intégrer à une structure existante. A l'inverse, l'accommodation suppose la transformation et la modification des structures existantes pour les ajuster et les adapter à de nouveaux stimuli de l'environnement, ceux-ci pouvant être alors intégrés aux nouvelles structures.

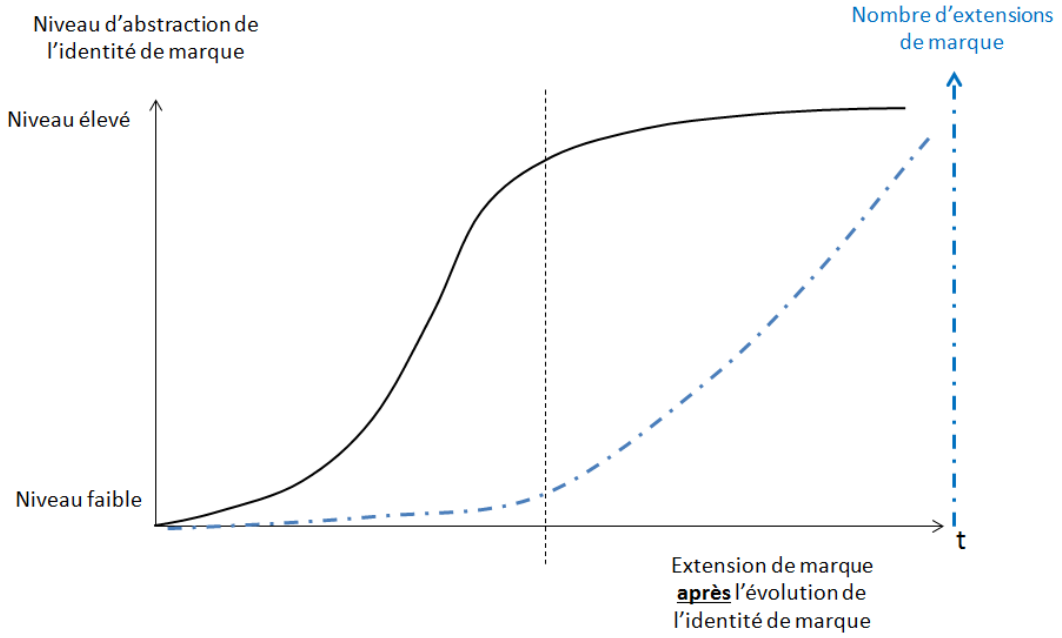
J'ai également procédé à quatre études de cas relatives aux marques de luxe Dolce & Gabbana, Gucci, Hermès et Louis Vuitton. La sélection a été faite sur la base de plusieurs critères : (1) la distinction entre des marques anciennes et des marques plus récentes et (2) la distinction entre des marques initialement très spécialisées dans un savoir-faire (afin de faciliter les comparaisons) et des marques plus généralistes (permettant d'accroître la validité interne de la recherche). Dans une approche longitudinale du développement des marques, j'ai créé des chronologies débutant à l'origine de chacune et incluant des informations générales sur leur gestion (événements spéciaux), l'introduction d'extensions de marque et des images

de leurs publicités et communications. Chaque chronologie a ensuite été découpée en fonction du lancement des extensions de marque. Pour chaque période (correspondant au temps entre le lancement de deux extensions), l'identité de la marque a été étudiée grâce à une analyse sémiotique des publicités. Puis les identités de la marque pour chaque période ont été comparées, afin d'étudier les similitudes (invariants) et/ou les différences (variants).

Les premières analyses ont donné lieu à la présentation d'une communication dans une conférence internationale en 2010 (*9th International Congress Marketing Trend, Paris – Venise*). J'ai ensuite complété la méthodologie et approfondi les analyses, ce qui a donné lieu à une publication en 2014 dans la revue *Qualitative Market Research : An International Journal*.

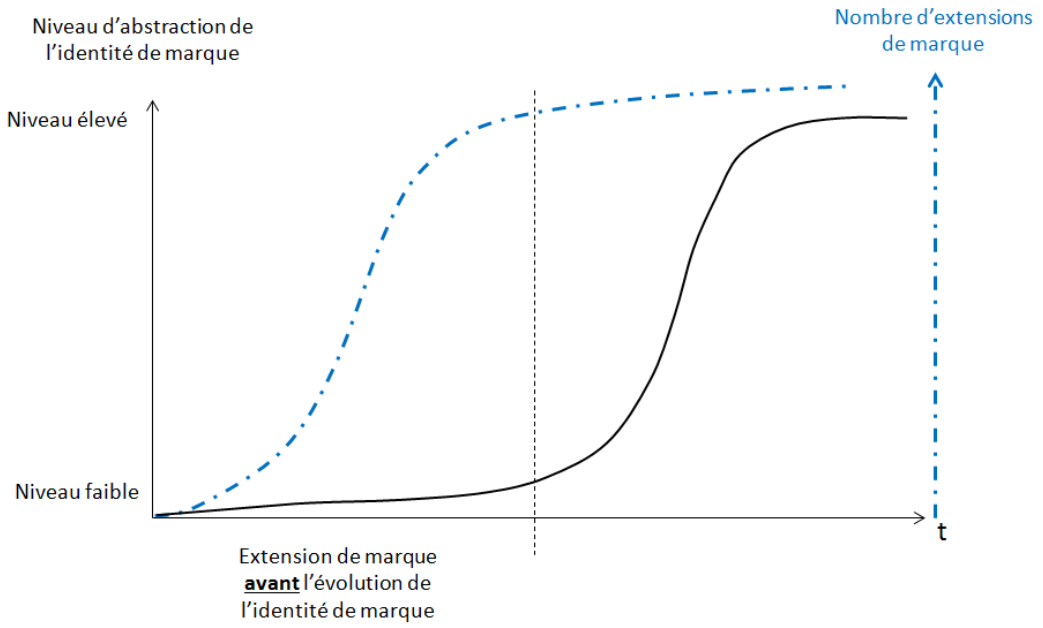
Les résultats montrent que deux des quatre marques étudiées suivent un modèle d'assimilation : Hermès et Louis Vuitton (Figure 7). Leur identité évolue dans un premier temps en intégrant rapidement, après leur création, au-delà de leur savoir-faire, des valeurs plus abstraites (comme l'esprit du voyage pour Louis Vuitton). C'est seulement après ce développement de l'identité de leur marque que des extensions dans de nouvelles catégories de produits sont successivement introduites. Les extensions de marque sont légitimées par le développement préalable de l'identité de marque. Ce modèle de développement va dans le sens des recherches de Park et ses collègues (1991) et de Kapferer (2004) montrant que les marques symboliques ont un plus grand potentiel d'extension que les autres. Selon le modèle d'assimilation, les marques sont progressivement renforcées, développées et modernisées (Keller, 1999, 2003; Kapferer, 2004). Il s'agit d'une structure adaptative. Ce processus partage la vision de Kapferer (2004), qui stipule que toutes les marques ne sont pas prêtes à s'étendre, mais qu'il est possible de les y préparer.

Figure 7 : Représentation du modèle d'assimilation du développement des marques



Les deux autres marques étudiées, Gucci et Dolce & Gabbana, suivent un modèle d'accommodation (Figure 8). L'introduction des extensions de marque a lieu en amont de l'évolution de leur identité de marque. Ce n'est qu'après le lancement massif d'extensions que l'on observe un changement du discours de ces marques. Dans un tel modèle, l'introduction de nombreux nouveaux produits est effectuée sans prêter attention à la cohérence avec l'identité de marque qui se focalise sur leur savoir-faire initial et ne permet pas de légitimer ces extensions dont les compétences sont distinctes (Park, Milberg et Lawson, 1991 ; Kapferer, 2004). *In fine*, les extensions successives conduisent à la nécessité de modifier de façon substantielle l'identité de ces marques en incorporant des valeurs plus abstraites permettant de fédérer l'ensemble des catégories de produits des marques. Ce changement radical de l'identité des marques ne suit pas les recommandations mises en avant dans les recherches antérieures, soulignant l'importance de la cohérence des marques à long terme (Keller, 1999, 2003 ; Kapferer, 2004). Le modèle d'accommodation peut permettre de générer des profits plus rapidement mais cette stratégie est davantage risquée. De plus, dans un second temps, la nécessité de changer d'identité de marque pour la rendre plus cohérente entraîne des coûts très élevés (aussi bien financiers que temporels).

Figure 8 : Représentation du modèle d'assimilation du développement des marques



Synthèse des méthodologies et des contributions sur l'analyse longitudinale du développement des marques de luxe

Méthodologie

Analyse sémiotique longitudinale de l'identité de marques de luxe :
- création de chronologies de marque, regroupant, par année et depuis leur création, les introductions des extensions de marque et les publicités et communications des marques ;
- découpage des chronologies en fonction du lancement des extensions de marque ;
- pour chaque période (correspondant au temps entre deux extensions lancées par la marque), analyse sémiotique de l'identité de la marque ;
- comparaison des identités sur chaque période.

Echantillon **:** Dolce & Gabbana, Hermès, Gucci, Louis Vuitton.

Contributions

Première recherche ayant une approche longitudinale de l'identité des marques.
Modèles d'assimilation et d'accommodation du développement des marques de luxe.

Publication

Veg-Sala, Nathalie (2014) Assimilation vs. accommodation, two models of brand development: Case studies in the luxury sector, ***Qualitative Market Research: An International Journal,*** 14, 4, 373-392.

Communication

Veg-Sala, Nathalie et Simon Nyeck (2010) Comprendre l'évolution du territoire produit « effectif » des marques en fonction de leur histoire : étude de cas dans le secteur du luxe, ***9th International Congress Marketing Trend, Paris - Venise***, January 21th – 23th.

5. Travaux complémentaires sur les stratégies d'extension dans le secteur de luxe

En complément des recherches sur le PEM et sur les modèles de développement des marques de luxe, j'ai mené des études qui ont eu pour objectif d'étudier la communication et la distribution des extensions.

Concernant le potentiel d'extension au genre opposé des marques de luxe, j'ai analysé les différentes politiques de communication utilisées par les marques horlogères masculines pour cibler les femmes. Plusieurs questions se sont posées. Les marques de luxe s'adressent-elles de la même façon aux hommes et aux femmes ou bien adaptent-elles leurs discours ? Les marques peuvent-elles garder une identité cohérente quand elles communiquent différemment aux hommes et aux femmes ? Pour y répondre, une méthodologie qualitative de type sémiotique structurale a été mise en place. Onze marques masculines de haute horlogerie (vendant initialement des montres pour hommes) ont été étudiées : Audemars Piguet, Breguet, Breitling, IWC, Jaeger LeCoultre, Lange & Sohne, Patek Philip, Panerai, Rolex, Vacheron Constantin et Zenith. Des corpus de communication ont été créés pour chaque marque en distinguant les publicités pour les hommes et celles pour les femmes (lorsque celles-ci existaient). Les valeurs récurrentes pour chacun des segments de marché ont été mises en évidence puis comparées.

Les résultats de l'analyse montrent que toutes les marques horlogères masculines n'ont pas recours aux mêmes stratégies de communication quand elles s'étendent de l'homme vers la femme et que ces différences dépendent sensiblement du genre masculin de celles-ci (Figure 9). Parmi les onze marques étudiées, deux types de masculinités ont été mises en évidence : la masculinité dite exclusive faisant référence à des valeurs désirables uniquement par les hommes (comme la force physique, la virilité, l'homme guerrier) et la masculinité dite mixte, faisant référence cette fois-ci à des valeurs désirables dans notre société non seulement par les hommes mais aussi par les femmes (comme la famille, le travail, la beauté).

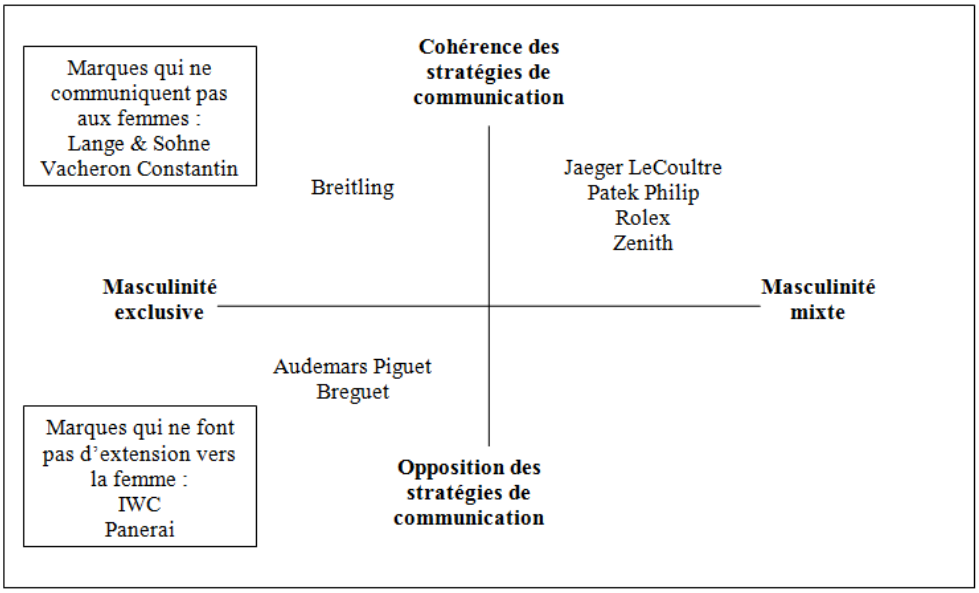
Si les marques sont ancrées sur des valeurs exclusives de la masculinité, plusieurs stratégies de marques sont observées :

- certaines ne procèdent pas aux extensions au genre opposé afin de rester cohérentes avec ce qu'elles sont,
- d'autres s'étendent mais ne communiquent pas sur leur développement vers le marché des femmes,
- et enfin certaines s'étendent et communiquent en utilisant un tout autre discours pour le segment des femmes.

A l'opposé, lorsque les marques horlogères sont ancrées sur un genre mixte de la masculinité, celles-ci s'étendent au genre opposé et utilisent le même discours pour communiquer aux hommes et aux femmes.

Cette recherche a donné lieu à une communication en 2008 lors de la *3ème Journée de Recherche en Marketing Horloger*.

Figure 9 : Les extensions au genre opposé et les stratégies de communication



Concernant la question de la distribution des extensions de marque, je me suis interrogée sur les stratégies qui pouvaient être mises en œuvre dans les boutiques afin de légitimer le lancement de ces nouveaux produits lorsque ceux-ci pouvaient apparaître incohérents aux

yeux des consommateurs. Plus précisément, je me suis intéressée au concept d'expérience authentique en boutique et je me suis posée la question suivante : la mise en œuvre d'une expérience authentique en boutique peut-elle aider à légitimer les maisons de haute couture à s'étendre dans la haute horlogerie ? Une méthodologie qualitative sur la base de douze entretiens semi-directifs a été développée. Cette recherche a donné lieu à une communication en 2012 lors de la *7ème Journée de Recherche en Marketing Horloger*.

Les résultats montrent que les consommateurs-experts en horlogerie ont des attitudes globalement défavorables à l'égard des maisons de haute couture qui se lancent dans la fabrication et la vente de montres. L'analyse des verbatim a également fait ressortir trois éléments constituant l'expérience authentique en boutique : le décor, la présence d'un artisan et la mise en relation avec l'artisan. L'utilisation d'une ambiance authentique en boutique semble alors modérer les perceptions des consommateurs interrogés. Ils accordent une plus grande confiance et une plus grande crédibilité aux marques qui effectuent ce type d'extensions. Ceci serait dû aux caractéristiques induites de la notion d'authenticité. Au travers du discours des consommateurs interrogés sur la tradition, sur la sincérité et sur les relations établies en boutique, les métaphores de l'enfantement, de l'espace intime et du lieu de vérité évoquées par Bergadàa (2008) dans la définition même du concept sont mises en avant dans cette recherche.

Communications

Veg Nathalie (2008) Les politiques de communication des marques horlogères lors des extensions de gammes « homme – femme », ***3ème journée de recherche du Marketing Horloger***, La Chaux-de-Fonds, Suisse, 26 et 27 Novembre.

Veg-Sala, Nathalie (2012) De la Haute Couture à la Haute Horlogerie: L'expérience authentique en boutique peut-elle légitimer les extensions de marques ? ***7ème journée de recherche du Marketing Horloger***, Neuchâtel, Suisse, 7 et 8 novembre.

6. Pour conclure et pour aller plus loin…

Ce premier axe de recherche autour de la gestion du paradoxe du développement - produit des marques de luxe m'a amené à considérer, en amont des perceptions des consommateurs,

l'identité de marque comme point de départ de l'analyse de la légitimité interne de chaque marque à procéder à des extensions. Que cela soit à travers le développement du concept de PEM, appliqué à différents types d'extensions, ou bien que cela soit à travers l'analyse des modèles de développement à long terme (assimilation vs. accommodation) ou encore à travers l'analyse des stratégies connexes (comme la communication ou la distribution des extensions), l'ensemble des travaux publiés ou communiqués a abouti à plusieurs contributions théoriques, méthodologiques et managériales que je souhaite résumer ci-dessous :

- Principaux apports théoriques :
    - Définition de l'identité des marques selon une approche anthropologique et sémiotique (en s'appuyant sur les récits et contrats de marques) ;
    - Définition du concept de Potentiel d'Extension des Marques (PEM) et de ses déterminants selon les types d'extension considérés ;
    - Mise en évidence des modèles de développement des marques de luxe (approche longitudinale) : assimilation vs. accommodation.

- Principaux apports méthodologiques :
    - Mise en œuvre d'une procédure sémiotique en trois étapes pour l'analyse du Potentiel d'Extension des Marques (PEM) ;
    - Création d'un carré sémiotique « ouvert – fermé » prenant en compte les dimensions temporelles et spatiales pour l'analyse du potentiel d'extension ;
    - Combinaison de l'approche sémiotique et longitudinale pour analyser l'évolution du développement des marques.

- Principaux apports managériaux :
    - Création d'une version simplifiée de la procédure en trois étapes de l'analyse du Potentiel d'Extension des Marques (PEM) ;
    - Création de récapitulatifs simplifiés sur le Potentiel d'Extension des Marques (PEM) selon les stratégies d'extensions considérées.

Cet axe de recherche sur lequel je travaille depuis le début de mon doctorat continue de m'intéresser et de me stimuler. C'est pourquoi, je reste particulièrement attentive aux

nouvelles tendances de développement produits ou services des marques de luxe afin de mener de nouvelles études sur cette thématique. Je poursuis également mes recherches sur la question de l'expérience authentique en boutique. Je souhaite analyser l'impact de la mise en œuvre en boutique de l'héritage d'un savoir-faire sur la cohérence perçue entre la marque et l'extension. Une expérimentation a été menée et les données sont en cours de traitement.

PARTIE 2 – LA GESTION DE LA COMMUNICATION DES MARQUES DE LUXE

La gestion des marques de luxe et de leurs paradoxes ne se limite pas aux stratégies de développement - produit. La communication représente également un pôle de réflexion important. En effet, à la différence des autres secteurs où les objectifs sont de toujours plus faire savoir (en augmentant la notoriété et la connaissance des produits et des marques), faire aimer (en améliorant leur image) et faire agir le consommateur (en renforçant les intentions d'achat et les ventes effectives), dans le luxe, les finalités sont davantage ambivalentes. Dans ce secteur spécifique à bien des égards, la communication doit avant tout créer du désir, renforcer les valeurs du luxe et des marques, sans chercher sans cesse à vendre (Bastien et Kapferer, 2008). Elle doit permettre aux marques de rayonner sans pour autant devenir accessibles. Elle doit exposer la grandeur et la suprématie des marques et montrer à un maximum de personnes que peu d'entre elles peuvent les acheter.

Cette dualité dans les objectifs de communication des marques de luxe instaure un véritable paradoxe entre diffusion et sélectivité, notoriété et discrétion (Bechtold, 1991 ; Nueno et Quelch, 1998 ; Lipovetsky et Roux, 2003), rendant particulièrement difficile la mise en œuvre d'outils utilisés habituellement dans tous les autres secteurs.

Parmi les nombreuses stratégies de communication des marques de luxe, j'ai focalisé mes recherches sur deux d'entre elles : les stratégies d'endossement publicitaire par des célébrités et l'utilisation d'Internet et des réseaux sociaux. Comprendre comment les marques de luxe peuvent concilier le maintien de leurs caractéristiques fondatrices avec des outils servant à accroître leur visibilité constitue l'objectif central de ce deuxième axe de recherche.

1. L'endossement publicitaire par des célébrités et les marques de luxe

a. Les spécificités des marques de luxe face à l'endossement publicitaire

Les endosseurs (ou ambassadeurs) de marque font référence aux célébrités, aux « peoples » et à toutes ces personnes qui sortent de l'ordinaire (politiciens, chercheurs et artistes) et qui

viennent représenter les valeurs d'une marque le temps d'une ou de plusieurs campagnes publicitaires. L'objectif principal de ces stratégies est d'accroître la notoriété des marques, leur visibilité et leur désirabilité. En raison des qualités qui sont associées à cet outil de communication (Friedman et Friedman, 1979 ; Erdogan, 1999 ; Erdogan, Baker et Tagg, 2001 ; Carroll, 2009 ; Petty et D'Rozario, 2009), son utilisation est aujourd'hui très fréquente dans tous les secteurs d'activités (Viot, 2012). Et le luxe n'y échappe pas. De Dior (Sharon Stone) à Louis Vuitton (Madonna) en passant par Chanel (Nicole Kidman), les marques de luxe considèrent ces stratégies pour renforcer leur image.

Pourtant, plusieurs caractéristiques des marques de luxe sont en opposition avec celles de l'endossement publicitaire, notamment lorsqu'il s'agit de célébrités. Parmi elles, les notions d'exclusivité et de non-représentation sont particulièrement saillantes (Bastien et Kapferer, 2008 ; Nueno et Quelch, 1998).

L'exclusivité des marques et des produits de luxe fait référence à sa rareté et à son caractère restreint, amenant à la création de clubs fermés et à l'édifice d'une clôture qui exprime et recrée la différence. Or, une célébrité représente tout l'inverse. Une star n'existe que parce qu'elle est visible sur de nombreux média, parce qu'on parle d'elle et qu'elle se rend disponible pour ses fans et pour toutes les personnes qui l'apprécient, sans en limiter le nombre, bien au contraire.

La non-représentation des marques de luxe fait référence à leur suprématie et au fait qu'elles n'aient besoin de rien, ni de personne pour exister. Leur force est telle qu'il suffit de communiquer leur histoire, leur identité, leur savoir-faire ou leurs produits pour les valoriser et les rendre désirables. L'utilisation de l'endossement par les célébrités peut ainsi être une sorte d'aveu de faiblesse des marques de luxe qui auraient finalement besoin d'une tierce personne pour être davantage connues et reconnues.

Si l'on s'en tient à ces oppositions, les marques de luxe ne devraient pas utiliser les stratégies d'endossement publicitaire par des célébrités. Mais peu d'entre elles tiennent compte de ces recommandations. Face à cela, j'ai souhaité non seulement étudier et comprendre comment les consommateurs réagissent face à ces stratégies, mais aussi déterminer dans quelles circonstances les stratégies d'endossement publicitaire par des célébrités peuvent se révéler positives ou négatives pour les marques de luxe.

b. Typologie des attentes des consommateurs de luxe face à l'endossement publicitaire

Afin d'analyser les perceptions des consommateurs de luxe face aux stratégies d'endossement publicitaire par des célébrités, j'ai mené successivement deux études. La première, basée sur quinze entretiens de consommateurs de luxe, a donné lieu à une communication lors de la *5ème Journée de Recherche en Marketing Horloger* en 2010. La seconde, dans la continuité des premiers résultats obtenus et qui s'appuie sur une double étude, qualitative et quantitative, a été publiée dans la revue *Décisions Marketing* en 2014. L'ensemble des études menées concerne le secteur de l'horlogerie de luxe.

Les résultats de l'étude qualitative, via l'analyse des verbatim et du vocable technique utilisé par les consommateurs, met en avant deux grands groupes d'individus : les experts (amateurs et connaisseurs des caractéristiques des mouvements horlogers et acheteurs de montres de plus de 10 000€) et les non experts (non connaisseurs mais acheteurs de montres entre 1000€ et 5000€), chaque groupe réagissant différemment aux stratégies d'endossement par les célébrités.

- Les consommateurs de luxe - experts en horlogerie ont une attitude globalement défavorable face à l'utilisation de célébrités par de grandes maisons de luxe. Ils ressentent une certaine déception face aux marques qui se font représenter par des égéries. Ces consommateurs y voient aussi un risque de démocratisation des marques de haute horlogerie.
- Les consommateurs de luxe - non experts sont plutôt favorables à l'utilisation de célébrités par les maisons de haute horlogerie. Ils se disent attirés et parfois même influencés par les marques qui se font représenter par des stars.

La distinction d'attitudes entre ces deux groupes a été expliquée d'une part, pour le premier groupe, par la théorie de l'extension de soi de Belk (1988), et d'autres part, pour le second groupe, par la théorie de la représentation sociale (Bourdieu, 1979 ; Abric, 1994).

Afin de vérifier ces tendances et de les préciser, j'ai mené une étude quantitative. Sur la base d'un questionnaire, 211 consommateurs de luxe ont été interrogés. Une analyse en composantes principales (ACP) et des analyses typologiques, hiérarchique et non hiérarchique utilisant la méthode des nuées dynamiques, selon les recommandations de Hair et ses collègues (1998), ont été effectuées. Six classes ont été identifiées : les sentimentalistes, les

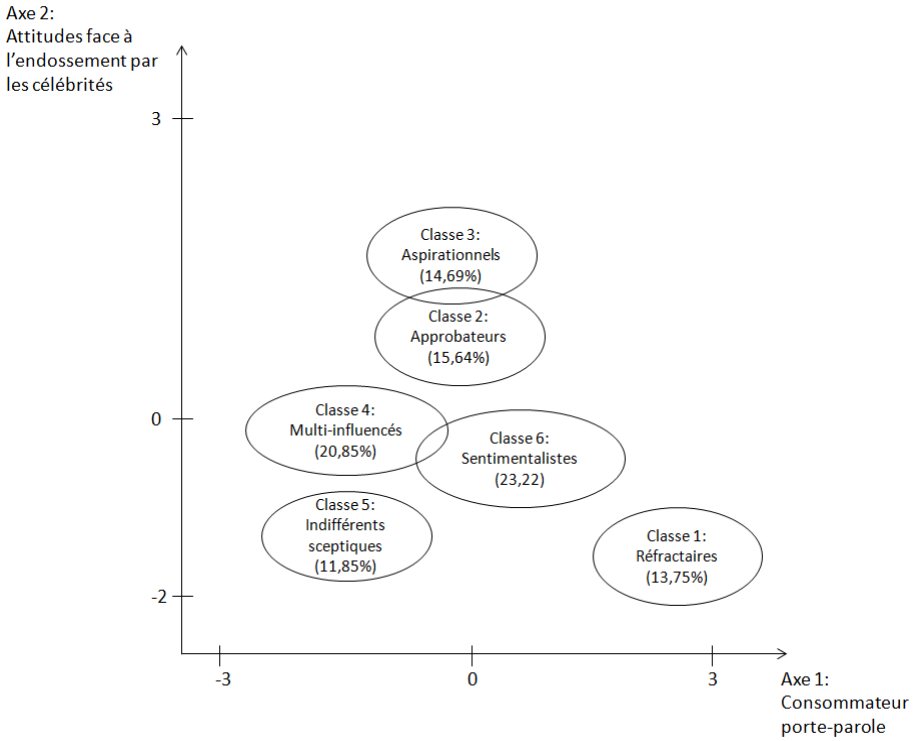
multi-influencés, les approbateurs, les réfractaires, les aspirationnels et les indifférents sceptiques :

- Les sentimentalistes représentent 23,22% des répondants. Ils ont des attitudes négatives face à l'endossement par des célébrités. Ils se sentent proches de leurs montres, les considérant comme des objets qui leur ressemblent. Il s'agit d'hommes et de femmes, d'âges divers, avec un niveau d'expertise modéré et achetant des montres de prix variés.
- Les multi-influencés représentent 20,85% des répondants. Dans leur processus d'achat, ils sont influencés non seulement par les célébrités mais ils recherchent également des informations auprès d'autres personnes. Il s'agit d'hommes et de femmes, âgés de 40 à 59 ans et non experts en horlogerie, achetant des montres entre 1000 et 5000€.
- Les approbateurs représentent 15,64% des répondants. Ils ont des attitudes positives face à l'endossement par les célébrités. Pour autant, ce type de stratégie n'influence pas leurs comportements et leurs achats. Il s'agit majoritairement de femmes non expertes en horlogerie, âgées de 25 à 39 ans, achetant des montres d'un montant compris entre 1000 et 5000€.
- Les réfractaires représentent 13,75% des répondants. Ils se définissent comme des porte-parole du monde de l'horlogerie et sont des experts de ce secteur. Ils ont des attitudes très négatives quant à l'utilisation de célébrités par les marques de luxe. Ils sont influencés négativement et se détournent des marques pratiquant cet endossement. Il s'agit principalement d'hommes âgés, achetant des montres à plus de 10 000€.
- Les aspirationnels représentent 14,69% des répondants. Ils ont des attitudes très positives face à l'utilisation de célébrités dans ce secteur. Ces stratégies de représentation influencent le choix des marques de montres qu'ils achètent. Il s'agit majoritairement de femmes, non expertes, âgées de 25 à 59 ans, dépensant entre 1000 et 5000€ pour leurs montres.
- Les indifférents sceptiques représentent 11,85% des répondants. Ils ne sont pas impliqués dans la catégorie de produits des montres et ont des attitudes négatives face à l'endossement par des célébrités. Il s'agit principalement de femmes d'âges variés, non expertes en horlogerie, achetant des montres entre 1000 et 5000€.

Plusieurs contributions tant théoriques que managériales ont découlé de cette recherche. Les résultats ont montré qu'il est important de ne pas considérer un seul type de consommateurs de luxe, n'ayant pas tous les mêmes attitudes face à l'endossement par des célébrités. Cette

implication s'éloigne des recherches antérieures sur cette thématique dans le sens où il ne s'agit pas de donner une réponse unique sur l'utilisation de cette stratégie dans le luxe (Bastien et Kapferer, 2008 ; Carroll, 2009) mais de nuancer ces recommandations en fonction des cibles des marques. Plus précisément, le choix de l'utilisation de l'endossement publicitaire par des célébrités doit dépendre principalement du niveau de luxe que les marques représentent et du niveau d'expertise des consommateurs pour la catégorie de produits considérée.

Figure 10 : Typologie des consommateurs face aux stratégies d'endossement publicitaire par des célébrités dans le luxe



Synthèse des méthodologies et des contributions sur l'analyse des stratégies d'endossement par des célébrités dans le luxe

Méthodologies

Analyse qualitative :
- entretiens semi-directifs ;
- échantillon : 15 consommateurs de luxe (de haute horlogerie) répartis selon des critères d'âges et d'expertise en horlogerie ;

- analyse thématique catégorielle.

Analyse typologique :
- échantillon : 211 personnes réparties selon les critères de sexe (52,6% d'hommes et 47,4% de femmes), d'âge (8,1% de personnes de 18 à 24 ans, 49,3% de 25 à 39 ans, 29,9% de 40 à 59 ans et 12,8% de plus de 60 ans), de niveaux de prix des montres achetées (53,1% achètent des montres entre 1000 et 5000€, 23,2% des montres entre 5001 et 10 000€ et 23,7% des montres de plus de 10 001€) et d'expertise (18% déclarant ne pas être du tout experts, 25,1% déclarant ne pas être experts, 27% se déclarant d'un niveau modéré d'expertise, 18% déclarant être experts et 11,9% déclarant être tout à fait experts) ;
- analyse en composantes principales (ACP) puis analyses typologiques, hiérarchique et non hiérarchique utilisant la méthode des nuées dynamiques ;
- logiciel utilisé : SPSS.

Contributions

Distinction des attitudes des consommateurs de luxe face à l'endossement publicitaire selon le niveau d'expertise et les théories de l'extension de soi (Belk, 1988) et de représentation sociale (Bourdieu, 1979).
Typologies en 6 classes des consommateurs de luxe face à l'endossement publicitaire par des célébrités : les sentimentalistes, les multi-influencés, les approbateurs, les réfractaires, les aspirationnels et les indifférents sceptiques.
Recommandations de l'utilisation de l'endossement publicitaire par des célébrités selon le positionnement des marques de luxe (niveau de luxe, horlogerie vs. haute horlogerie) et leurs cibles.

Publication

Veg-Sala Nathalie (2014) L'endossement par les célébrités dans le secteur de l'horlogerie de luxe : Analyse par les perceptions du consommateur, ***Décisions Marketing,*** 74, 97-113.

Communication

Veg-Sala, Nathalie (2010) « Ambassadeurs – stars » vs « Ambassadeurs - clients » : Le monde de la haute horlogerie à travers le concept d'extension de soi, ***5ème journée de recherche du Marketing Horloger***, La Chaux-de-Fonds, Suisse, 1er et 2 Décembre.

2. La communication des marques de luxe sur Internet

a. Les paradoxes des marques de luxe sur un support de diffusion de masse

Internet est devenu une partie essentielle des stratégies de marque et de communication des entreprises (Dall'Olmo Riley et Lacroix, 2003) dont l'objectif est d'informer et de toucher un maximum de personnes à travers le monde. Si pour les marques de grande consommation, cet

outil constitue une réelle opportunité, cela n'est pas aussi simple pour le secteur du luxe. En effet, visibilité accrue, diffusion d'information et création de communautés de marque sur Internet sont autant d'avantages que de risques et dangers à considérer (Roux et Floch, 1996). Parmi les points positifs, les chercheurs notent la possibilité d'établir des relations de long terme avec les clients (Chen, 2001), de créer du contenu, du sens et de l'interactivité (Nyeck, 2004). A contrario, les études pointent des risques liés à une visibilité accrue, un déficit d'expérience et d'émotion (Okonkwo, 2007) ainsi qu'une perte de contrôle de l'image. Ces éléments renforcent alors les paradoxes de la gestion des marques de luxe, entre besoin de sélectivité et nécessité de diffusion (Roux et Floch, 1996 ; de Chernatony, 2001 ; Ind et Riondino, 2001 ; Okonkwo, 2009).
Malgré ces risques et les nombreux doutes et questionnements, les marques de luxe se sont toutes mises à utiliser ce support de communication. Elles ont toutes au fur et à mesure développé leur propre site Internet.

Face à ces constats, j'ai consacré une partie de mes recherches à la façon dont les marques de luxe pouvaient intégrer un support de communication de masse sans pour autant diluer ses valeurs de sélectivité et de rareté. Plus précisément, j'ai étudié comment il était possible pour les marques de luxe de maintenir la cohérence de leurs récits et de leurs identités sur Internet. En parallèle, j'ai analysé les perceptions et les évolutions des attitudes des consommateurs de luxe face à ce support de communication. Enfin, j'ai été amenée à élargir mes recherches et à étudier les paradoxes des marques de luxe face à l'utilisation des réseaux sociaux.

b. *L'apport de la sémiotique dans l'analyse de la cohérence des marques de luxe sur Internet*

Lors de mes premières recherches sur l'utilisation d'Internet par les marques de luxe, très peu d'articles académiques étaient disponibles sur cette thématique. Certains mettaient en évidence les avantages et les risques de cette pratique (Roux et Floch, 1996 ; Dall'Olmo Riley et Lacroix, 2003 ; Nyeck, 2004) mais ne traitaient pas de la question de l'opérationnalisation d'Internet et de la façon dont les marques de luxe devaient utiliser cet outil de communication tout en maintenant leur cohérence.
C'est dans ce contexte qu'il m'a semblé important d'apporter un éclairage sur la façon dont les marques de luxe mettaient en scène leurs récits sur leur site Internet et d'étudier dans

quelle mesure cet outil de communication pouvait renforcer ou diluer leur identité. Effectué en collaboration avec une collègue de l'Université de Mons en Belgique, Angy Geerts, ce travail a donné lieu à la publication de deux articles dans *The Global Journal of Business Research* en 2011 et dans *La Revue Française du Marketing* en 2012.

La première contribution de ce travail de recherche est d'ordre méthodologique et concerne l'utilisation de la sémiotique structurale afin d'étudier et de comparer la communication des marques de luxe sur les supports traditionnels et sur Internet. Tout comme lors des recherches sur le Potentiel d'Extension des Marques, la sémiotique permet d'analyser le discours émis des marques, au-delà des perceptions des consommateurs et de la définition de l'image de marque, comme cela est généralement effectué dans les recherches en communication. Des corpus de communication ont été créés pour chaque marque étudiée. Ces corpus ont été divisés en deux et comprenaient, d'une part, les supports traditionnels (avec des publicités, anciennes et récentes, des images de vitrines et de boutiques et des images de produits) et, d'autre part, Internet (avec des impressions d'écran du site). Afin d'étudier le discours émis des marques sur ces deux différents supports, la grille d'analyse développée lors des recherches sur le PEM a de nouveau été mobilisée. Cette grille a été dédoublée permettant de visualiser en parallèle les signifiants et signifiés pour la communication sur les supports traditionnels et sur Internet (Tableau 4). Cette procédure a été utilisée sur six marques de luxe dans l'article publié dans *The Global Journal of Business Research* en 2011 (Goyard, Hermès, Louis Vuitton, Boucheron, Cartier et Van Cleef & Arpels), dont l'analyse de quatre marques a été approfondie et poursuivie dans l'article publié dans *la Revue Française du Marketing* en 2012 (Hermès, Louis Vuitton, Boucheron et Van Cleef & Arpels). Dans ces deux articles, la démarche méthodologique a été décrite de façon détaillée afin qu'elle puisse être réutilisée par des chercheurs et des managers.

Les autres contributions de cette recherche doivent être replacées dans leur contexte temporel, la sphère du digital évoluant de façon particulièrement rapide. Ce que nous pouvons observer aujourd'hui est significativement différent de ce qu'il était possible de constater en 2011 et 2012. A l'époque, l'utilisation d'Internet était encore considérée comme originale et novatrice pour les marques de luxe qui avançaient souvent à tâtons, par manque de connaissance et d'expérience dans ce domaine.

Les résultats montraient alors qu'il était possible de maintenir la cohérence des marques sur Internet grâce à un transfert des récits. Le discours et l'histoire racontés aux consommateurs doivent refléter les mêmes valeurs hors ligne et en ligne. Malgré le fait qu'il s'agisse d'un média de masse, Internet n'est pas incompatible avec les caractéristiques du luxe et est un moyen de communication qui peut même renforcer les récits des marques. Tout dépend de la façon dont l'outil est utilisé. Les images, les sons, la musique, la composition, les mots et les expressions choisis par les marques sur leur site Internet doivent permettre d'émettre la même identité, les mêmes valeurs dans un environnement sans frontière de temps et d'espace. Cela ne signifie pas qu'Internet doive reproduire *stricto sensu* la même communication que celle sur les supports traditionnels. Une même histoire peut être racontée différemment d'un média à l'autre sans pour autant modifier les valeurs de la marque.

Tableau 4 : Exemple d'analyse sémiotique de Louis Vuitton comparant la communication traditionnelle et la communication Internet

Communication traditionnelle				**Cohérence**	**Communication Internet**			
		Signifiants	Signifiés		Signifiés	Signifiants		
Invariants Plastiques	*Cadre et cadrage*	Produits (valises, sacs) au centre et en gros plan	Savoir-faire de la maroquinerie (détails)	Cohérence globale au niveau plastique	Mise en avant du savoir-faire	Produits en gros plan (catalogue), cadrage centré	*Cadre et cadrage*	Invariants Plastiques
	Angle de vue, netteté	Produits à hauteur de vision (en gros plan) Netteté sur les produits	Mise en avant des produits et proximité avec eux (détails, qualité)		Mise en avant de la qualité et de la proximité (renforçant la possibilité d'achat)	Netteté des images et des produits	*Angle de vue, netteté*	
	Composition, mise en page	Lecture centrée sur les produits (maroquinerie) puis sur le contexte, la scène	Mise en avant des produits (maroquinerie) liés avec le contexte du voyage		Mise en avant du savoir-faire et des produits, sensation de maîtrise	Décomposition rectangulaire des pages avec une lecture centrée sur le produits ou le savoir-faire	*Composition, mise en page*	
	Formes	Diverses			Sensation de maîtrise	Rectilignes dans la composition du site	*Formes*	
	Couleurs, éclairage	Diverses, en contrastes Marron, sombres, toile monogrammée	Mise en avant des produits Masculinité du savoir-faire, de la technicité Toile monogrammée		Mise en avant des produits Masculinité du savoir-faire, de la technicité Toile monogrammée	Diverses, en contrastes Marron, sombres, toile monogrammée	*Couleurs, éclairage*	
Invariants figuratifs	*Motifs*	Sacs, valises, photos de la manufacture des produits de la maroquinerie + autres produits (carnets de bord, montres…) Voiliers, Piscine, mer, bateau, train, voiture, taxis, New York… LV, toile monogrammée (photo de la manufacture) Photos des Champs Elysées (boutique)	Savoir-faire de la maroquinerie + lien avec le voyage Produits liés au voyage Contexte du voyage, du déplacement, des destinations Savoir-faire de la toile et de la malle Paris	Cohérence globale au niveau figuratif	Mise en avant du savoir faire Contexte du voyage, du déplacement Savoir-faire artisanal	Sacs, valises, produits en tout genre de la marque (suivant les nouvelles collections) Contexte des produits : personnages en mouvement, dans des lieux souvent atypiques Vidéos sur la fabrication des malles	*Motifs*	Invariants figuratifs
	Pose des modèles	Produits de la maroquinerie mis et disposés dans n'importe quelle situation	Qualité des produits (savoir-faire)		Mise en avant de la qualité des produits avec une double vision (statique et dynamique)	Produits de la maroquinerie mis et disposés dans n'importe quelle situation mais aussi sous forme de catalogue	*Pose des modèles*	
Invariants linguistiques	*Images des mots*	Ecriture globalement rectiligne	Caractère masculin du savoir-faire (technicité)	Cohérence globale au niveau linguistique	Caractère masculin du savoir-faire (technicité)	Ecriture globalement rectiligne	*Images des mots*	Invariants linguistiques
	Contenu linguistique	« LV » « Maître maroquinier », « Savoir-faire », « tradition », « innovation », « commandes spéciales », « Les sacs Louis Vuitton surprennent depuis 1854 » « Nécessaire de voyage », « Plaisir de découvrir », « L'âme du voyage ». « Paris », « Champs Elysées »	Toile monogrammée Maroquinerie, savoir-faire… Voyages Paris		Savoir-faire Âme du voyage	« Héritage ; la Maison de Famille ; Savoir Faire ; commandes spéciales ; personnalisation » « L'Art du Voyage, Savoir Voyager ; le Voyageur dans l'histoire »	*Contenu linguistique*	

Synthèse de la méthodologie et des contributions sur les stratégies de communication des marques de luxe sur Internet

Méthodologie

Analyse sémiotique structurale comparative :
- création de doubles corpus de communication (une partie avec les supports traditionnels et une partie avec Internet) ;
- utilisation d'une double grille d'analyse pour chaque type de support de communication (avec messages plastique, figuratif et linguistique) ;
- comparaison des récits des marques.

Echantillon de marques :
- six marques de luxe pour l'article publié dans *The Global Journal of Business Research* en 2011 (Goyard, Hermès, Louis Vuitton, Boucheron, Cartier et Van Cleef & Arpels) ;
- quatre marques de luxe pour l'article publié dans *la Revue Française du Marketing* en 2012 (Hermès, Louis Vuitton, Boucheron et Van Cleef & Arpels).

Contributions

Procédure sémiotique pour l'analyse de la cohérence des discours de marques (au-delà des perceptions des consommateurs).
Cohérence des marques de luxe sur un support de masse (Internet) via le transfert des discours.

Publications

Veg-Sala, Nathalie et Angy Geerts (2012) Gestion de la cohérence des récits des marques de luxe sur Internet : étude sémiotique et analyse comparée des secteurs de la maroquinerie et de la joaillerie, ***Revue Française du Marketing***, 233, 3/5, 5-26.
Geerts, Angy and Nathalie Veg-Sala (2011) Evidence on internet communication management strategies for luxury brands, ***The Global Journal of Business Research***, 5, 81-94.

Communications

Geerts, Angy et Nathalie Veg-Sala (2012) Perspectives managériales et consuméristes du luxe sur Internet : Des années 1990 à nos jours, ***11ème journée de recherche sur le e-marketing***, 7 Septembre 2012, Paris La Sorbonne.
Geerts, Angy et Nathalie Veg-Sala (2009) The Internet and communication: how to manage consistency of luxury brands? ***Cambridge 2009: Academy of Marketing Brand, Identity and Reputation SIG: 5th International Colloquium***, 1st – 3rd September.

c. L'apport des analyses longitudinales sur l'utilisation d'Internet dans le luxe

Au-delà de l'analyse sémiotique de la cohérence des récits des marques de luxe sur Internet, de nombreux décalages entre les résultats des recherches antérieures sur cette thématique et la réalité des marques avaient été constatés. En effet, alors que les articles mettaient en évidence de nombreuses réticences de la part des consommateurs ainsi que des managers (Nyeck et Roux, 1997 ; Dall'Olmo Riley et Lacroix, 2003 ; Seringhaus, 2005), les marques de luxe développaient de plus en plus leur présence en ligne. Ces écarts pouvaient sans doute être dû au fait que les articles publiés dataient du début des années 2000 et qu'en l'espace de quelques années, les évolutions dans la sphère du digital avaient été très rapides.
Face à ces constats, avec ma collègue Angy Geerts, il nous a donc semblé nécessaire de réactualiser ces recherches en effectuant de nouvelles collectes de données. Nous sommes donc reparties de l'article de référence sur cette thématique de Dall'Olmo Riley et Lacroix (2003) et avons approfondi la triple méthodologie que les auteurs avaient utilisée. Elle se compose : (1) d'une analyse qualitative des perceptions des managers, (2) d'une double analyse, qualitative et quantitative, des perceptions des consommateurs et (3) d'une analyse de contenu des sites Internet des marques de luxe. Ce travail a donné lieu en 2014 à une publication dans la revue *Management & Avenir*.

Les résultats de cette recherche mettent en évidence de nombreuses évolutions quant à l'analyse de l'intégration d'Internet dans la gestion des marques de luxe. Ceux-ci, tout comme pour les travaux sur la cohérence des récits de marque, doivent être replacés dans leur contexte temporel.
Concernant les perceptions des managers, alors que les recherches antérieures mettaient en avant de nombreuses réticences face à l'utilisation d'Internet par les marques de luxe et que leurs perceptions variaient selon les catégories de produits considérées (Nyeck et Roux, 1997 ; Dall'Olmo Riley et Lacroix, 2003), notre article met en évidence que les experts du secteur estimaient que l'outil était compatible, voire incontournable. Leur absence sur Internet aurait même été très pénalisante. Les risques étaient perçus comme limités comparés au potentiel de l'outil. Lors des entretiens, il était largement ressorti que les managers ne se posaient plus de question sur la présence des marques de luxe sur Internet mais davantage sur la façon de l'utiliser, sur le contenu et la forme des sites.

Tout comme pour les perceptions des managers, celles des consommateurs avaient fortement évolué. Le scepticisme quant à la compatibilité entre luxe et Internet n'était plus que très rarement évoqué dans les entretiens et ne dépendait plus des catégories de produits comme cela était le cas dans la recherche de Nyeck et Roux (1997). Internet était vu comme un outil permettant d'accéder à un contenu dense de l'univers de la marque, son histoire, les caractéristiques des produits ou encore les prix. Dans cette même perspective, alors qu'à la fin des années 1990, les perceptions face à l'utilisation d'Internet par les marques de luxe dépendaient de l'âge (les plus de 45 ans étant plus sceptiques) (Nyeck et Roux, 1997), cela n'était plus le cas lors de la recherche menée.

L'analyse de contenu des sites, en comparaison avec celle de Dall'Olmo Riley et Lacroix (2003), a également montré une forte évolution dans la façon dont les marques de luxe utilisaient Internet, allant vers plus de fonctionnalités, d'informations, plus d'interactivité et plus de vente en ligne. Les analyses menées ont permis de créer une typologie des sites Internet des marques de luxe et de distinguer quatre groupes : les E-shop traditionnalistes, les E-shop artistiques, les Interactifs du luxe et les Traditionnalistes purs. Cette typologie, mettant particulièrement l'accent sur l'évolution de la vente en ligne, sera développée dans la troisième partie de ce document.

Synthèse de la triple méthodologie et des contributions de l'analyse de l'évolution d'Internet dans le luxe

Etude qualitative sur les managers

8 entretiens semi-directifs réalisés auprès de managers de plusieurs marques de luxe (Chanel, Hermès et Van Cleef & Arpels) et d'entreprises du monde digital travaillant pour les marques de luxe (Emakina, SCS, Genius, Account Ibis Advertising).
Principaux thèmes abordés : les perceptions concernant le lien entre luxe et Internet, les actions menées dans les entreprises et leurs futures perspectives.
Entretiens réalisés en face à face, dans les bureaux des interviewés, par téléphone ou bien par échanges électroniques, entre le début de l'année 2011 et le milieu de l'année 2012.
Durée des entretiens : entre 30 min et 1h30.
Traitement : analyse de contenu manuelle, selon une analyse thématique catégorielle.

Etudes qualitative et quantitative sur les consommateurs de luxe

Etude qualitative :
Focus group composé de 4 hommes et de 4 femmes, âgés de 30 à 60 ans, tous consommateurs de luxe.
Thèmes abordés : le luxe, les attentes dans le luxe et le lien entre Internet et le luxe.

Traitement : analyse de contenu manuelle, selon une analyse thématique catégorielle

Etude quantitative :
Questionnaire reprenant les items les plus cités par les consommateurs lors de la phase qualitative, administré au cours de l'année 2010.
Echantillon : 195 personnes.
Traitement des données sous le logiciel SPSS.

Analyse de contenu des sites des marques de luxe

Echantillon : 81 sites de marques de luxe dans le secteur du prêt-à-porter, des accessoires et de la joaillerie / horlogerie.
Procédure d'analyse : grille d'analyse validée par 6 experts du luxe et d'Internet évaluant les critères d'esthétisme, d'interactivité et d'utilisabilité du site (codage binaire attestant de la présence ou non de la variable sur le site audité).
Traitement des données : analyse factorielle en composantes principales et analyse typologique de type classification ascendante hiérarchique en utilisant le logiciel SPAD.

Contributions

Réactualisation des données des recherches antérieures sur Internet dans le luxe.
Evolutions des perceptions des managers, des consommateurs et des sites internet, résumées dans le tableau ci-dessous :

Perspective des managers	Perspectives des consommateurs	Observation des sites Internet
Utilisation essentielle d'Internet pour les marques de luxe (communication des valeurs des marques)	Internet comme moyen de communication et de prise d'information	4 groupes de sites (selon leur niveau d'interactivité, d'utilisabilité et la présence de vente en ligne)
Optimisation et maximisation des nouvelles technologies (vidéos, son, actualisation)	Internet : support essentiel pour diffuser l'univers de la marque, son histoire, ses valeurs	E-shop traditionnalistes (42% des sites) : E-commerce, Interactivité faible et moyenne, Utilisabilité moyenne Exemple : Lanvin, Fred, Emilio Pucci
Réflexion autour de la mise en relation du consommateur avec la marque	Perceptions encore mitigées concernant le e-commerce dans le luxe	E-shop artistiques (8% des sites) : E-commerce, Interactivité faible, Utilisabilité faible Exemple : Hermès, Jean-Paul Gaultier
Développement des possibilités de contacts et de privilèges : clubs privés mais rejet des forums de discussion	E-commerce pouvant toucher toutes les catégories de produits (cohérence perçue)	Interactifs du luxe (21% des sites) : Pas de e-commerce, Interactivité forte, Utilisabilité moyenne Exemple : Chanel, Boucheron
E-commerce en développement mais réflexion sur la meilleure façon de le mettre en place (cohérence des valeurs des marques)	Préférence pour l'expérience vécue en boutique (besoin de toucher, manque de confiance)	Traditionnalistes purs (29% des sites) : Pas de e-commerce, Interactivité faible, Utilisabilité faible et moyenne Ex : Missoni, Girard Perregaux
E-commerce utile pour le développement des politiques CRM	Pas de corrélation entre l'âge des consommateurs et les perceptions face à Internet et au e-commerce dans le luxe	

Publication

Geerts, Angy et Nathalie Veg-Sala (2014) Le luxe et Internet : Evolutions d'un paradoxe, M***anagement & Avenir,*** 71, 111-118.

Communication

Geerts, Angy et Nathalie Veg-Sala (2012) Perspectives managériales et consuméristes du luxe sur Internet : Des années 1990 à nos jours, ***11ème journée de recherche sur le e-marketing***, 7 Septembre 2012, Paris La Sorbonne.

3. Pour conclure et pour aller plus loin…

Ce second axe de recherche a donc eu pour objectif d'étudier la gestion de la cohérence des stratégies de communication des marques de luxe. J'ai analysé comment deux outils dédiés initialement à un marketing de masse pouvaient s'insérer dans la gestion des marques de ce secteur qui prônent sélectivité et rareté. Concernant les stratégies d'endossement par des célébrités, les résultats ont permis d'émettre plusieurs recommandations aux marques de luxe, les prévenant du risque d'utiliser des stars dès lors qu'elles proposaient des produits très haut de gamme et qu'elles s'adressaient à une clientèle experte. Concernant les résultats des recherches sur l'intégration d'Internet, il en ressort que les sites Internet peuvent être des moyens de renforcer les valeurs et les récits des marques de luxe. L'univers des marques est tout à fait transférable sur ce support de communication. Le choix du vocabulaire, le travail sur les images et les narrations sont autant d'éléments sur lesquels les managers doivent s'intéresser afin de conserver l'essence des marques et les valeurs fondatrices du luxe. De plus, l'analyse des évolutions des sites Internet des marques de luxe a permis, dans un domaine technologique évoluant particulièrement rapidement, de réactualiser les données des recherches antérieures et de mettre en évidence plusieurs tendances dont le développement de l'interactivité et du e-commerce.

L'ensemble des recherches menées sur ce second axe a donc permis d'aboutir à plusieurs contributions, résumées ci-dessous :

- <u>Principaux apports théoriques</u> :
    - 1ère recherche sur l'endossement publicitaire par des célébrités dans le luxe et création d'une typologie des attentes des consommateurs de luxe ;
    - Cohérence des récits des marques de luxe sur Internet via le transfert de l'identité des marques.

- Principaux apports méthodologiques :
    - Développement d'une méthodologie sémiotique structurale et comparative des communications sur des supports traditionnels et sur Internet.

- Principaux apports managériaux :
    - Importance de considérer l'endossement publicitaire par les célébrités en fonction de la cible et du positionnement des marques de luxe ;
    - Mise en exergue de l'importance des évolutions des perceptions des consommateurs de luxe et des managers face à l'utilisation d'Internet comme outil de communication pour les marques de luxe ;
    - Mise en évidence des tendances et des évolutions des sites Internet des marques de luxe.

Les résultats ayant montré que les évolutions dans ce domaine étaient toujours de plus en plus rapides et nombreuses, ouvrant sans cesse le champ à de nouvelles recherches, j'ai décidé de poursuivre mes investigations sur la gestion des paradoxes de la communication des marques de luxe.

Une des recherches en cours a pour objectif de développer l'approche longitudinale de l'étude des sites Internet des marques de luxe. Pour ce faire, l'analyse de contenu effectuée sur 81 sites de marques de luxe dans le secteur du prêt-à-porter, des accessoires et de la joaillerie/horlogerie, réalisée la première fois en 2011 pour l'article publié en 2014 dans *Management & Avenir*, a été reconduite en 2014. Une analyse en composantes principales a été réalisée sur les données de 2014. Ensuite, conformément aux recommandations de Saporta (1997) sur l'évolution des typologies, un premier calcul de l'évolution sur chacun des critères des sites Internet a été effectué (données 2014 - données 2011). Enfin, une factorisation et des analyses typologiques, hiérarchiques et non hiérarchiques, ont été réalisées sur SPSS. Les résultats ont donné lieu à une première communication lors du *33ème congrès de l'association française du marketing* en 2017.
Cette recherche montre une relative stabilité des dimensions des sites Internet des marques de luxe, avec notamment le e-commerce et l'interactivité. Une seule dimension a évolué, passant de « l'utilisabilité » aux « informations relatives à la marque ». Cela s'explique par l'évolution rapide des technologies, rendant l'utilisabilité acquise pour l'ensemble des marques. L'accent

est alors davantage mis sur les aspects narratifs des marques, afin de valoriser leur histoire et leur identité. Trois groupes de marques de luxe ont ensuite été identifiés : les nouveaux e-shoppers (représentant 5,3% des 81 marques étudiées), les inchangés (représentant 74,7%) et les plus interactifs (représentant 20%). La principale évolution est donc liée à l'interactivité. Ce résultat va dans le sens des recherches précédentes (Cailleux, Michot et Kapferer, 2009) qui soulignaient que les marques de luxe devaient tisser des relations plus étroites avec leurs clients. Cela concorde également avec le point de vue des dirigeants qui insiste sur la nécessité d'accroître la dimension relationnelle (Dall'Olmo Riley et Lacroix, 2003). La seconde évolution concerne la progression du e-commerce. L'analyse de cette tendance donnera lieu à d'autres recherches se focalisant sur le e-commerce et les marques de luxe et constituant en partie le 3ème axe de recherche sur la gestion des paradoxes de la distribution des marques de luxe.

Une troisième récolte est actuellement en cours et de nouvelles analyses seront effectuées et soumises à une revue.

Communication

Geerts, Angy et Nathalie Veg-Sala (2017) Luxury brand on internet: an analysis of websites dimensions and websites typology's evolution, ***33ème Congrès de l'Association Française du Marketing***, Tours, 17 – 19 mai.

En complément des problématiques sur les sites Internet des marques de luxe, je mène actuellement une recherche, en collaboration avec Valérie Zeitoun, maître de conférences à l'IAE de Paris, sur les marques de luxe et les réseaux sociaux. Ce travail a donné lieu à une communication lors de la *12ème Journée de Recherche en Marketing Horloger* en 2017. Un approfondissement théorique et méthodologique a été effectué et une proposition d'article a été soumise à la revue *Décisions Marketing* le 15 mars 2019. Dans ces recherches, nous nous interrogeons sur l'apparent paradoxe de la temporalité, entre le temps long associé aux marques de luxe et le temps rapide, voire l'immédiateté, lié aux réseaux sociaux. La question posée est la suivante : ce paradoxe constitue-t-il une antinomie de fond ou peut-on concevoir une réconciliation des rythmes profitable aux marques de luxe ? En abordant la question sous l'angle de la temporalité, du sens accordé au temps et de régimes d'historicité, et en s'appuyant sur une étude sémiotique, cette recherche semble relever les contradictions formelles auxquelles les marques peuvent être confrontées. Elle montre également comment

cette nouvelle temporalité peut devenir l'occasion pour ces marques d'atteindre un statut d'éternel ou d'immortel tant recherchée par celles-ci. Cette recherche montre ainsi, comment un réseau social (Instagram), malgré son approche accélérée du temps en contradiction avec les valeurs du luxe et en particulier de l'horlogerie de luxe, peut au contraire contribuer à développer et/ou enrichir l'intemporalité ou l'atemporalité des marques de luxe.

Communication

Veg-Sala, Nathalie et Valérie Zeitoun (2017) La gestion des paradoxes de la Haute horlogerie et du Digital : entre temps long et temps court, ***12ème Journée de Recherche en Marketing Horloger,*** 6 décembre 2017, Neuchâtel.

En cours de soumission

Veg-Sala, Nathalie et Valérie Zeitoun, Mieux gérer le paradoxe entre temps long - temps court : le cas de la haute horlogerie sur Instagram, , soumis le 23/03/19 à la revue *Décisions Marketing*.

PARTIE 3 – LA GESTION DE LA DISTRIBUTION DES MARQUES DE LUXE

La politique de distribution constitue un autre pan majeur de la gestion des marques de luxe et de leurs paradoxes, entre sélectivité et développement (Charrueau, 1991 ; Roux, 1994 ; Roux et Floch, 1996). Avec l'arrivée du e-commerce dans ce secteur, les contradictions se sont renforcées. Ainsi, en continuité avec mes recherches sur la communication en ligne des marques de luxe, j'ai souhaité, dans ce troisième axe de recherche, mieux comprendre comment celles-ci peuvent intégrer de façon cohérente le e-commerce tout en maintenant leurs valeurs d'exclusivité et de rareté. Parmi les nombreuses facettes que cette thématique comporte, j'ai choisi de me focaliser, d'une part, sur la cohérence des discours des marques de luxe lorsqu'elles proposent de la vente en ligne et, d'autre part, sur l'analyse des perceptions des consommateurs de luxe face au e-commerce. En complément, j'ai également travaillé sur le processus de livraison. Enfin, les recherches sur la vente en ligne m'ont amenée plus récemment à m'interroger sur l'expérience d'achat dans le luxe, que cela soit en boutique ou en ligne.

1. Le e-commerce et les marques de luxe

a. Les paradoxes de la distribution en ligne des marques de luxe

La politique de distribution n'échappe pas à la difficile conciliation entre les valeurs traditionnelles des marques de luxe et la nécessité de croissance qui s'impose à elles (Dubois, 1992 ; Roux, 1994 ; Roux et Floch, 1996 ; Kapferer, 2015). Les marques de luxe doivent mettre en place une diffusion des produits suffisamment large pour couvrir la demande des consommateurs mais également restreinte pour refléter les valeurs de rareté et de sélectivité (Charrueau, 1991). Bien que devant s'intensifier pour répondre à une demande croissante, les canaux de distribution doivent être très contrôlés pour assurer la cohérence avec les promesses des marques (Keller, 2009) et pour valoriser l'image de rareté du luxe (Roux et Floch, 1996), sa singularité, son exclusivité, son aura et son mythe (Dion et Arnould, 2011).

Cette rareté doit être mise en scène et théâtralisée à toutes les nouveaux de la politique de distribution : peu de magasins, emplacements précis et correspondant aux valeurs des marques, personnel qualifié et raffiné et mise en scène des créations de la maison de luxe.

Les paradoxes de la distribution se sont intensifiés avec l'arrivée du e-commerce dont les caractéristiques s'opposent aux valeurs du luxe (Okonkwo, 2009). La vente en ligne, certes, peut permettre de vendre à des personnes qui ne seraient pas proches des boutiques de luxe ainsi qu'à celles qui seraient intimidées par le fait d'y rentrer (Seringhaus, 2005), mais elle peut avoir pour conséquence de démocratiser les marques (Kapferer, 2014). Le e-commerce peut également accroître le nombre de ventes et l'exposition des marques, fragilisant par là-même leur image de rareté et de sélectivité (Okonkwo, 2009 ; Kapferer 2015). Ainsi, le e-commerce représente à la fois une opportunité et une menace pour les marques de luxe (Dall'Olmo Riley et Lacroix, 2003; Kapferer, 2015), amenant à se poser la question suivante : comment gérer leur cohérence tout en développant la vente en ligne ?

b. La cohérence des marques de luxe et le e-commerce : l'apport de l'analyse sémiotique

Lors de mes recherches sur la gestion de la cohérence de la communication des marques de luxe sur Internet (cf. Partie 2), la question du e-commerce a naturellement émergé. L'analyse sémiotique des sites Internet et de la communication en ligne des marques de luxe a mis en évidence la présence de plus en plus forte de la vente en ligne. Les articles publiés dans les revues *The Global Journal of Business Research* en 2011 et dans *La Revue Française du Marketing* en 2012 contenaient ainsi une partie permettant de mieux comprendre comment, dès le début des années 2000, certaines marques de luxe transposaient leur discours sur leurs pages dédiées au e-commerce.

La première contribution concerne, tout comme cela a été le cas pour la gestion de la communication, l'utilisation de la sémiotique structurale et la création d'une procédure d'analyse permettant de comparer les récits d'une marque sur différents canaux de distribution. Trois marques parmi les six initialement étudiées pratiquaient, à l'époque de l'étude, le e-commerce et ont été étudiées via cette méthodologie : Hermès, Louis Vuitton, et Boucheron.

D'un point de vue théorique et managérial, les résultats des analyses sémiotiques ont mis en évidence un maintien des valeurs du discours de chacune de ces marques (signifiants / signifiés) lorsqu'elles vendent leurs produits directement sur leur site. Les analyses ont également montré que la catégorie de produits ne semblait pas être un obstacle à l'utilisation du e-commerce par les managers des marques de luxe et au transfert du discours des marques. La vente en ligne était présente dans ces études aussi bien dans le secteur de la maroquinerie que dans celui de la joaillerie. Ainsi, cette recherche contribue à une meilleure compréhension de la façon dont les marques de luxe peuvent maintenir leurs valeurs sur un canal de distribution de masse. Grâce à un travail sur le fond et la forme, sur le contenu et l'expression, la question de la rareté et de sélectivité des marques de luxe peut être contrôlée voire même renforcée sur les pages dédiées au e-commerce. A première vue en opposition, le paradoxe entre sélectivité du luxe et diffusion via la vente en ligne peut être géré grâce au maintien de l'identité des marques et de ses récits. La cohérence des marques de luxe lors du développement du e-commerce dépend donc de la façon dont il est mis en scène.

Synthèse de la méthodologie et des contributions sur l'analyse de la cohérence des marques de luxe et du e-commerce

Méthodologie

Analyse sémiotique structurale comparative :
- création de doubles corpus de communication (une partie avec les supports traditionnels et une partie avec les pages e-commerce des sites Internet) ;
- utilisation d'une double grille d'analyse pour chaque type de support de communication (avec messages plastique, figuratif et linguistique) ;
- comparaison des récits des marques.

Echantillon de marques :
- 3 marques de luxe : Hermès, Louis Vuitton, Boucheron.

Contributions

Procédure sémiotique pour l'analyse de la cohérence des discours de marques (au-delà des perceptions des consommateurs).
Cohérence des marques de luxe sur un support de masse (e-commerce) dépendant du transfert du discours.

Publications

Veg-Sala, Nathalie et Angy Geerts (2012) Gestion de la cohérence des récits des marques de luxe sur Internet : étude sémiotique et analyse comparée des secteurs de la maroquinerie et de la joaillerie, ***Revue Française du Marketing***, 233, 3/5, 5-26.

Geerts, Angy and Nathalie Veg-Sala (2011) Evidence on internet communication management strategies for luxury brands, ***The Global Journal of Business Research***, 5, 81-94.

Communications

Geerts, Angy et Nathalie Veg-Sala (2012) Perspectives managériales et consuméristes du luxe sur Internet : Des années 1990 à nos jours, ***11ème journée de recherche sur le e-marketing***, 7 Septembre 2012, Paris La Sorbonne.
Veg-Sala, Nathalie et Angy Geerts (2010) Luxe et e-commerce ou comment les marques peuvent-elles gérer le paradoxe entre sélectivité et outil de vente du marché de masse ? ***Journée de recherche sur le e-marketing,*** Paris – La Sorbonne, 10 Septembre.

c. L'apport des analyses longitudinales sur l'utilisation du e-commerce dans le luxe

Intégré en partie dans l'analyse de l'utilisation d'Internet comme outil de communication dans le secteur du luxe (cf. Partie 2), la question de l'évolution des perceptions des managers et des consommateurs face au e-commerce a été traitée et a donné lieu à une publication dans la revue *Management & Avenir* en 2014. L'objectif était de mieux appréhender les stratégies permettant d'optimiser la mise en œuvre de la vente en ligne pour les marques de luxe. Reprenant la triple méthodologie de Dall'Olmo Riley et Lacroix (2003) (sur les perceptions des managers, des consommateurs et sur les caractéristiques des sites Internet), les analyses ont mis en évidence de nombreuses évolutions en lien avec l'utilisation du e-commerce dans le luxe.

Concernant les perceptions des managers, les résultats ont montré que le scepticisme mis en avant dans les études de Nyeck et Houde (1996) et de Nyeck et Roux (1997) s'était transformé en une réalité qui s'impose aux marques. En l'espace de quelques années, la vision des managers a été dépassée par les faits. Lorsque Kapferer et Bastien (2008) énonçaient qu'Internet dans le luxe devait servir à communiquer et non à vendre, les marques commençaient déjà à intégrer la vente en ligne sur leur site Internet et à être convaincues de son développement. Ce résultat va davantage dans le sens des recherches de Dall'Olmo Riley et Lacroix (2003) et de de Chernatony (2001) qui voyaient dans le e-commerce une opportunité et un développement inévitable.

Concernant les perceptions des consommateurs de luxe, les résultats ont montré que les clients souhaitaient de plus en plus que les marques de luxe vendent en ligne, et ce pour toutes les catégories de produits et non uniquement pour les cosmétiques et les accessoires comme cela était le cas dans les études de Dall'Olmo Riley et Lacroix (2003) et de Seringhaus

(2005). Cependant, même si le e-commerce dans le secteur du luxe était de plus en plus accepté, les consommateurs gardent toujours une préférence pour l'achat en magasin. Ces résultats restent dans la lignée des recherches antérieures et mettent en avant l'importance de l'expérience d'achat (Okonkwo, 2007).

Enfin, concernant l'analyse de contenu des sites, à l'époque de l'étude de Dall'Olmo Riley et Lacroix (2003), seuls 15% des sites proposaient la vente en ligne. Ce pourcentage était passé à 50% sur les données récoltées en 2011. Plus précisément, sur les quatre groupes de sites qui avaient été identifiés, deux intégraient le e-commerce : les E-shop traditionnalistes et les E-shop artistiques.

Synthèses de la triple méthodologie et des contributions de l'analyse de l'évolution du e-commerce dans le luxe

Etude qualitative sur les managers

8 entretiens semi-directifs réalisés auprès de managers de plusieurs maisons de luxe (Chanel, Hermès et Van Cleef & Arpels) et d'entreprises du monde digital travaillant pour les marques de luxe (Emakina, SCS, Genius, Account Ibis Advertising).
Principaux thèmes abordés : les perceptions concernant le lien entre luxe, Internet et e-commerce, les actions menées dans les entreprises et leurs futures perspectives.
Entretiens réalisés en face à face, dans les bureaux des interviewés, par téléphone ou bien par échanges électroniques, entre le début de l'année 2011 et le milieu de l'année 2012.
Durée : entre 30 min et 1h30.
Traitement : analyse de contenu manuelle, selon une analyse thématique catégorielle.

Etudes qualitative et quantitative sur les consommateurs de luxe

Etude qualitative :
Focus groupe composé de quatre hommes et de quatre femmes, âgés de 30 à 60 ans et tous consommateurs de luxe.
Thèmes abordés : le luxe, les attentes dans le luxe et le lien entre Internet et le luxe.
Traitement : analyse de contenu manuelle, selon une analyse thématique catégorielle.

Etude quantitative :
Questionnaire reprenant les items les plus cités par les consommateurs lors de la phase qualitative, administré au cours de l'année 2010.
Echantillon : 195 personnes.
Traitement des données sous le logiciel SPSS.

Analyse de contenu des sites des marques de luxe

Echantillon : 81 sites de marques de luxe dans le secteur du prêt-à-porter, des accessoires et de la joaillerie/horlogerie.

Procédure d'analyse : grille d'analyse validée par 6 experts du luxe et d'Internet évaluant les critères d'esthétique d'interactivité et d'utilisabilité du site (codage binaire attestant de la présence ou non de la variable sur le site audité).
Traitement des données : analyse factorielle en composantes principales et analyse typologique de type classification ascendante hiérarchique en utilisant le logiciel SPAD.

Contributions

Réactualisation des données des recherches antérieures sur Internet dans le luxe.
Evolutions des perceptions des managers, des consommateurs et des sites internet sur la partie e-commerce.

Publication

Geerts, Angy et Nathalie Veg-Sala (2014) Le luxe et Internet : Evolutions d'un paradoxe, ***Management & Avenir,*** 71, 111-118.

Communication

Geerts, Angy et Nathalie Veg-Sala (2012) Perspectives managériales et consumériste du luxe sur Internet : Des années 1990 à nos jours, ***11ème journée de recherche sur le e-marketing***, 7 Septembre 2012, Paris La Sorbonne.

Suite à l'article publié dans *Management & Avenir* en 2014, nous avons approfondi les analyses sur les évolutions des perceptions des consommateurs de luxe face au e-commerce. Ce travail a donné lieu à une publication dans la revue *Décisions Marketing* en 2015, article valorisé par la création d'une vidéo via la Chaire Marques & Valeurs[2].

Les objectifs étaient : (1) de déterminer une typologie des consommateurs de luxe face au e-commerce en fonction des caractéristiques individuelles et des niveaux de luxe des produits achetés en ligne et (2) d'étudier l'évolution des réactions attitudinales et comportementales des consommateurs de luxe face au e-commerce. Pour ce faire, une double méthodologie a été mise en œuvre. En 2009, une première étude qualitative sur la base d'un focus groupe a été effectuée pour explorer les réactions attitudinales et comportementales des consommateurs de luxe. Puis, deux études quantitatives ont successivement été menées en 2010 et 2014. Le questionnaire élaboré à partir des résultats de la phase qualitative a été administré à un échantillon de 195 personnes en 2010 et de 214 personnes en 2014. La structure des échantillons entre les deux phases de l'étude a été contrôlée afin de pouvoir mener des comparaisons. Une analyse typologique sur l'échantillon total (cumulant les réponses de 2010

[2] https://chaire.marquesetvaleurs.org/videos/luxe-e-commerce-paradoxe-nathalie-veg-sala/

et 2014) a tout d'abord été menée sous le logiciel SPSS. Dans un second temps, des analyses de l'évolution des réactions des consommateurs de luxe sont effectuées sur la base de la typologie développée et des variables permettant de qualifier les groupes identifiés (tests de Chi-deux et comparaisons de moyennes).

Les analyses ont permis d'identifier trois groupes de consommateurs de luxe : les convaincus, les non réticents et les conservateurs.

- Les « Convaincus » (43,3% des répondants) sont particulièrement favorables à l'utilisation du e-commerce dans ce secteur et souhaitent acheter en ligne des produits des marques de luxe. Les « Convaincus » sont davantage représentés par des femmes qui acceptent aussi bien d'acheter en ligne du luxe accessible, intermédiaire ou inaccessible (même si les pourcentages restent faibles pour la joaillerie-horlogerie). Ces personnes recherchent des informations sur les marques de luxe via Internet et sont plutôt des consommatrices régulières de marques de luxe.
- Les « Non réticents » (35,9% des répondants) ont une attitude plutôt favorable à l'utilisation du e-commerce pour les marques de luxe. Ils n'y voient pas d'incohérence mais pour autant, ne souhaitent pas particulièrement acheter en ligne ces produits. Les « Non réticents » sont davantage représentés par des femmes, ayant moins de 45 ans. Il s'agit de personnes qui, jusqu'à ce jour, n'achètent que très peu ou pas du tout des produits de marques de luxe sur Internet. Lorsqu'elles achètent en ligne, ce sont surtout des produits appartenant au luxe intermédiaire (prêt-à-porter et accessoires). Ces personnes utilisent de façon faible à modérée Internet pour rechercher des informations sur les marques de luxe. Ce sont des consommatrices plutôt occasionnelles des produits de luxe.
- Les « Conservateurs » (20,8% des répondants) sont complètement réfractaires à l'utilisation de la vente en ligne dans le luxe et ont une attitude très défavorable. Le paradoxe entre luxe et e-commerce est réaffirmé pour cette catégorie de consommateurs. Les « Conservateurs » sont davantage représentés par les hommes de plus de 45 ans. Il s'agit de personnes ne considérant pas le e-commerce, quel que soit le niveau de luxe et recherchent peu, voire pas, d'informations sur les marques de luxe via Internet. Ce sont des consommateurs qui achètent des produits des marques de luxe de façon occasionnelle.

Les analyses ont également mis en évidence des tendances sur l'évolution des réactions des consommateurs de luxe :

- la classe des « Non réticents » a significativement régressée, passant de 49,2% de l'échantillon en 2010 à 23,8% en 2014 ;
- la classe des « Conservateurs » était, quant à elle, relativement stable (20% de l'échantillon en 2010 et 21,5% en 2014) ;
- enfin la classe des « Convaincus » était en très nette progression puisqu'elle passait de 30,8% en 2010 à 54,7% en 2014.

En complément, nous avons mis en évidence que les achats en ligne avaient augmenté de façon significative et ce, à tous les niveaux du luxe. Enfin, comparés à 2010, le manque de confiance en l'achat en ligne diminue significativement, tout comme le besoin de toucher et voir les produits et la préférence pour aller en magasin.

La première contribution de cet article est donc relative à la définition des différents profils de consommateurs de luxe face au e-commerce, renforçant le fait qu'il n'existe pas un seul type de consommateurs de luxe mais bien plusieurs (Dubois et Laurent, 1996). En fonction des objectifs de chaque recherche, des profils variés apparaissent et pourraient permettre aux marques de développer des stratégies plus adéquates en fonction des différentes cibles visées. Grâce à l'identification de ces différents groupes, les freins et les motivations d'achats en ligne, tout comme les catégories de produits considérées par les consommateurs de luxe, ne sont plus définis de façon globale comme dans les recherches antérieures (Nyeck et Roux, 1997 ; Dall'Olmo Riley et Lacroix, 2003 ; Liu, Burns et Hou, 2013) mais en fonction de chaque profil et de leurs caractéristiques. De plus, les critères identifiés dans les précédentes recherches ne s'avéraient pas spécifiques au luxe. La démarche qualitative mise en place au début de la méthodologie a permis de faire émerger des items adaptés à la problématique du secteur et de les utiliser dans l'étude quantitative.

La deuxième contribution concerne l'identification de la cible la plus favorable au développement du e-commerce pour les marques de luxe, à savoir les « Convaincus » qui ont une attitude et un comportement favorables à son utilisation et ce, quel que soit le niveau de luxe des produits. Les résultats de cette recherche doivent inciter les marques de luxe à essayer de convertir le groupe des « Non réticents » en « Convaincus », en travaillant sur les derniers freins de ce premier groupe (comme par exemple le manque d'expérience en ligne) et en mettant en place des outils permettant de les guider naturellement vers l'achat en ligne.

Synthèse des méthodologies et des contributions sur l'analyse des évolutions des perceptions des consommateurs de luxe face au e-commerce

Méthodologie

Etude 1 (2009) : Etude qualitative pour explorer les réactions attitudinales et comportementales des consommateurs de luxe
Focus group composé de 6 consommateurs de luxe, 3 hommes et 3 femmes, âgés de 30 à 50 ans (2h30).
Guide d'entretien : définition du luxe, processus d'achat, perceptions face à l'achat en ligne en général et pour les marques de luxe en particulier.
Analyse de contenu manuelle.

Etude 2 (2010 et 2014) : Etude quantitative menée pour établir une typologie et analyser les évolutions des réactions des consommateurs de luxe
Questionnaire : items relatifs à la composante attitudinale et à la composante comportementale des perceptions des consommateurs de luxe face au e-commerce ; profils des consommateurs de luxe (régulier vs. occasionnel) ; comportements actuels d'achat en ligne selon les différents niveaux de luxe des produits (De Barnier et al., 2012).
Echantillons : Consommateurs de luxe ayant acheté dans les 6 derniers mois au moins un produit de marque de luxe (valeur supérieure à 500€) et ayant au moins effectué un achat en ligne (luxe ou non).
- En 2010 : 195 personnes (sexe : 76,4% de femmes et 23,6% d'hommes ; âge : moins de 25 ans : 25% ; 25-34 ans : 28% ; 35-44 ans : 21,5% ; 45 ans et plus : 24,6%) ; 92 questionnaires remplis à la sortie de boutiques de luxe et 103 via Internet.
- En 2014 : 214 personnes (sexe : 70,6% de femmes et 29,4% d'hommes ; âge : moins de 25 ans : 29% ; 25-34 ans : 37,9% ; 35-44 ans : 14,5% ; 45 ans et plus : 18,6%). 94 questionnaires remplis à la sortie de boutiques de luxe et 120 via Internet.
Analyse comparative des échantillons : équivalents du point de vue du sexe (X^2=1,786 ; p=0,181) et de l'âge (X^2=10,979 ; p=0,052) ; équivalents selon les modes de collecte : en sortie de boutique et sur Internet (X^2=1,488 ; p=0,475) .
Analyses :
1/Analyse typologique sur l'échantillon total (cumulant les réponses de 2010 et 2014) :
- Analyses, hiérarchique et non hiérarchique, utilisant la méthode des nuées dynamiques (SPSS) ;
- Tests de Chi-deux et analyse des correspondances multiples avec les variables individuelles nominales ;
- Tests de comparaisons de moyennes avec les variables individuelles métriques et les niveaux de luxe des produits.
2/ Analyses de l'évolution des réactions des consommateurs de luxe effectuées sur la base de la typologie développée au préalable et des variables permettant de qualifier les groupes identifiés (tests de Chi-deux et comparaisons de moyennes).

Contributions

Création d'une typologie des consommateurs de luxe face au e-commerce.
Identification de la cible la plus favorable au e-commerce dans le luxe.
Identification des éléments pouvant permettre d'attirer de nouveaux clients en ligne.

Publication

Veg-Sala, Nathalie et Angy Geerts (2015) Le paradoxe de la distribution des marques de luxe face à l'e-commerce : proposition d'une typologie de consommateurs et de son évolution dans le temps, ***Décisions Marketing***, 80, 69-85.

Communications

Geerts, Angy et Nathalie Veg-Sala (2012) Perspectives managériales et consumeristes du luxe sur Internet : Des années 1990 à nos jours, ***11ème journée de recherche sur le e-marketing***, 7 Septembre 2012, Paris La Sorbonne.
Veg-Sala, Nathalie et Angy Geerts (2010) Luxe et e-commerce ou comment les marques peuvent-elles gérer le paradoxe entre sélectivité et outil de vente du marché de masse ? ***Journée de recherche sur le e-marketing,*** Paris – La Sorbonne, 10 Septembre.

d. La livraison et les marques de luxe

Lors des recherches menées sur le e-commerce, la question de la livraison lors d'un achat en ligne d'un produit d'une marque de luxe a très vite émergé. Je m'y suis donc intéressée spécifiquement, d'autant plus que les articles académiques sur cette thématique étaient quasi inexistants. Je me suis appuyée sur la littérature autour du concept de qualité de service ainsi que sur la littérature sur la dualité du luxe (entre luxe personnel et luxe interpersonnel) (Vigneron et Johnson, 1999). J'ai également mené une étude socio-sémiotique du discours des consommateurs de luxe (via 18 entretiens semi-directifs) et du discours des marques (via l'étude des pages de vente en ligne et de livraison de sept marques d'horlogerie de luxe) afin de répondre aux objectifs suivants : (1) étudier les attentes des consommateurs de luxe face à la livraison et (2) les confronter aux pratiques des marques de luxe et d'en dégager des contributions et des recommandations.
Ces recherches ont donné lieu à deux communications en 2016, l'une lors du *32ème congrès de l'association française du marketing* et l'autre lors de la *11ème journée de recherche en marketing horloger*. Les premiers résultats ont été approfondis et soumis à la *Revue Française de Gestion* le 18/11/2018 (en attente des premières évaluations).

Plusieurs implications théoriques découlent de ces recherches.
Tout d'abord, la livraison et sa qualité perçue lors d'un achat en ligne d'un produit d'une marque de luxe sont primordiales. Celles-ci doivent au minimum respecter les standards du luxe. La conformité, le délai et la ponctualité de livraison sont essentiels mais non suffisants.

Le mode de livraison et la noblesse des matériaux utilisés pour l'emballage sont également fondamentaux. Le principal apport théorique de la recherche concerne donc le fait qu'il n'est pas possible d'utiliser en l'état les échelles de mesure existantes sur la qualité de service en ligne. En effet, les principaux outils de mesures ne donnent que très peu de place à la livraison et ne l'envisagent qu'en termes de ponctualité (Wolfinbarger et Gilly, 2003 ; Parasuraman, Zeithaml et Malhotra, 2005 ; Bauer, Falk et Hammerschmidt, 2006 ; Collier et Bienstock, 2006) ou de coûts (Ha, Sejin et Stoel, 2009). Ces résultats ont été mis en perspective des composantes éthiques et esthétiques des marques de luxe (Roux et Floch, 1996). L'éthique des marques de luxe comprend leurs valeurs, leur histoire et toutes les composantes immatérielles de leur identité alors que l'esthétique renvoie, quant à elle, aux représentations concrètes des marques, et à l'usage des composantes sensorielles et émotionnelles.

Deuxièmement, la recherche met en avant que les attentes en termes de livraison dépendent de la représentation du luxe pour les consommateurs, entre luxe pour soi et luxe pour les autres (Vigneron et Johnson, 1999 ; Lipovetsky et Roux, 2003) et du niveau de luxe des produits achetés en ligne (De Barnier, Falcy et Valette-Florence, 2012). Il n'existe donc pas un seul type de livraison souhaité mais bien plusieurs. Ces résultats vont dans le sens des travaux antérieurs qui mettent en évidence une gestion distincte en fonction des niveaux de luxe (Allérès, 1991) et des profils des consommateurs (Bastien et Kapferer, 2008). Ces différences d'attentes ont été catégorisées dans une typologie des types de livraison (Figure 11).

Enfin, d'un point de vue méthodologique, l'utilisation de la sémiotique apparaît de nouveau comme un apport majeur. Elle permet de prendre en compte les spécificités du luxe et de mettre en évidence les différentes approches de la livraison dans ce secteur. Le carré sémiotique basée sur l'opposition sémantique « luxe pour soi – luxe pour les autres » apparaît également comme un outil efficace afin de positionner les marques de luxe entre elles.

En complément, les résultats de cette recherche et notamment la confrontation entre les attentes des consommateurs de luxe et le discours des marques horlogères de luxe, ont mené à la définition de plusieurs recommandations managériales.

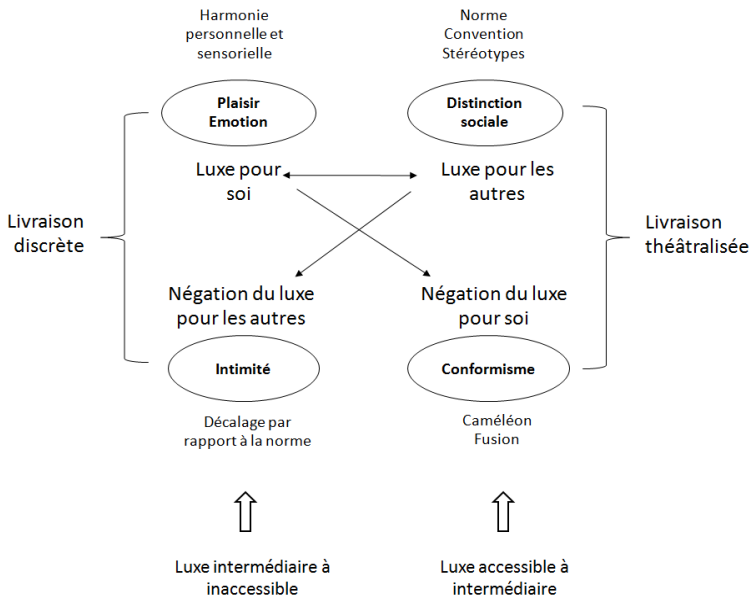
Premièrement, concernant le mode de livraison, les marques de luxe devraient donner aux consommateurs la possibilité de choisir entre une livraison discrète et une livraison théâtralisée. En effet, il est impossible de détecter la façon dont ils envisagent le luxe lorsqu'ils effectuent une commande en ligne (luxe pour soi, pour les autres, négation du luxe

pour soi et négation du luxe pour les autres) et d'anticiper ainsi leurs attentes. Or, à ce jour, seule une livraison discrète (où le délai de livraison peut varier) est proposée par les marques de luxe étudiées. La théâtralisation pourrait alors prendre différentes formes : mise en place d'un scénario de livraison, utilisation d'une voiture de luxe pour la livraison, utilisation de gants blancs, coupe de champagne offerte… (les coûts pouvant varier et s'adapter à chaque marque et à chaque vente). Ce choix ne serait valable que pour les produits de luxe intermédiaire et inaccessible (le luxe accessible se rapprochant davantage des processus d'achat des produits de grande consommation).

Deuxièmement, concernant les frais de livraison, et à la différence de ce que pratique la majorité des marques de luxe, ceux-ci devraient complètement être absorbés par la marque quand il s'agit de produits de luxe intermédiaire à inaccessible. En effet, à partir du moment où certains consommateurs interrogés sont formellement contre, il est important que ces frais ne deviennent pas un frein à l'achat en ligne. Concernant le luxe accessible, des frais pourraient être facturés, car l'achat des ces produits est proche de la grande consommation.

Enfin, concernant l'emballage des produits, un effort tout particulier, comme en boutique, doit être effectué afin qu'il reflète la qualité et les valeurs du luxe et ce, pour n'importe quel niveau d'achat de luxe (de l'accessible à l'inaccessible). L'utilisation d'un discours linguistique et visuel de l'emballage des produits de luxe achetés en ligne, permettant de se projeter en amont de la réception des produits, est primordiale afin de plonger le client dans une esthétique sensorielle et émotionnelle spécifique aux marques de luxe.

Figure 11 : Carré sémiotique des représentations de la livraison dans le luxe



Synthèse des méthodologies et des contributions sur l'étude de la livraison dans le luxe

Méthodologie

Etude 1 : Analyse qualitative basée sur des entretiens auprès de consommateurs de luxe
Entretiens individuels semi-directifs (entre 1h et 1h30 chacun).
Echantillon : 18 consommateurs de luxe, hommes et femmes, âgés de 25 à 71 ans, ayant tous déjà acheté et consommé des produits d'une marque de luxe de prêt-à-porter, maroquinerie, chaussures, joaillerie ou horlogerie.
Guide d'entretien articulé autour de trois thèmes : (1) définition du luxe, (2) magasinage en boutique et (3) perceptions face au e-commerce et à la livraison dans le luxe.
Analyse thématique à l'aide d'une grille de lecture sémiotique, utilisant le carré sémiotique « luxe personnel – luxe interpersonnel » (Vigneron et Johnson, 1999).

Etude 2 : Analyse sémiotique visuelle structurale des marques horlogères de luxe
Analyse sémiotique structurale visuelle de marques d'horlogerie de luxe.
Echantillon : 7 marques partenaires de la Fondation de la Haute Horlogerie faisant de la vente en ligne (sur les 26 partenaires existants) : Cartier, Hermès, Jaegger LeCoultre, Louis Vuitton, Montblanc, Piaget et Van Cleef & Arpels.
Création de corpus de communication rassemblant des impressions d'écran des pages de commande et des procédures d'achat en ligne (via des simulations d'achat pour des montres entre 3 000€ et 15 000€).
Analyses visuelles et linguistiques au regard des composantes « éthique » et « esthétique » des marques de luxe (Roux et Floch, 1996).

Contributions

Echelle de mesure de la qualité de service non utilisable dans le luxe car pas de prise en compte des composantes esthétiques des marques de luxe.
Création d'une typologie des attentes des consommateurs de luxe selon les logiques de consommation « luxe personnel – luxe interpersonnel ».
Mise en évidence de deux types de livraison dans le luxe : discrète vs. théâtralisée.

Communications

Veg-Sala, Nathalie (2016) Le futur de la haute horlogerie, du e-commerce et de la livraison : Approche sémiotique du discours des consommateurs et des pratiques des marques, ***11ème Journée de Recherche en Marketing Horloger***, 30 novembre 2016, Haute école de gestion Arc, Neuchâtel.
Veg-Sala, Nathalie (2016) Luxe, e-commerce et livraison : étude exploratoire des perceptions des consommateurs, ***32ème Congrès de l'Association Française du Marketing***, Lyon, 18 – 20 mai.

Article soumis

Veg-Sala, Nathalie, Luxe et livraison lors d'achat en ligne : analyse socio-sémiotique de l'éternel « dernier kilomètre », soumis le 18/11/18 à la *Revue Française de Gestion.*

2. L'expérience d'achat dans le luxe

Lors des entretiens menés à différentes reprises pour analyser la gestion de la cohérence des marques de luxe lorsqu'elles développent le e-commerce, les consommateurs ont très largement fait référence à la notion d'expérience, aussi bien en ligne qu'en boutique. La place de cette thématique étant particulièrement prédominante dans le discours des individus, nous avons souhaité approfondir cette question. Nous avons étudié la littérature sur l'expérience de consommation, sur l'expérience d'achat et sur l'expérience dans le luxe et avons mené des études qualitatives basées sur des entretiens de consommateurs de luxe. Ces recherches ont donné lieu à deux communications : la première en 2015 lors du *31ème congrès de l'association française du marketing* et l'autre en 2018 lors du *Monaco Symposium on Luxury.* Un approfondissement des analyses a été effectué et soumis à la revue *Recherche et Applications en Marketing* le 25 février 2019 (en attente des premières évaluations).

La recherche communiquée lors du *31ème congrès de l'association française du marketing* en 2015 avait pour objectif d'identifier et de définir les dimensions de l'expérience de magasinage en boutique et en ligne pour les marques de luxe. Une revue de la littérature axée sur l'expérience de magasinage en général et sur le luxe en particulier a été développée. Puis une méthodologie qualitative basée sur dix-huit entretiens individuels avec des consommateurs du luxe a été mise en place.

Les résultats de l'analyse thématique catégorielle ont mis en évidence trois dimensions propres à l'expérience de magasinage en boutique dans le luxe : la dimension synesthésique (faisant référence à la stimulation des cinq sens et à la théâtralisation du lieu de vente), la dimension épicurienne (faisant référence au plaisir temporel et relationnel) et la dimension d'exception sociale (faisant référence à la valorisation du client et à l'accueil en boutique). L'analyse des entretiens montre également que les attentes des consommateurs de luxe en ce qui concerne l'expérience d'achat sont identiques lorsqu'ils considèrent la vente en ligne pour ces marques. Ce désir d'expérience de magasinage semblable en boutique et sur Internet s'exprime à travers la mise en évidence d'un certain nombre de déficits actuellement perçus par les consommateurs de luxe dès lors qu'ils considèrent le e-commerce dans ce secteur avec : le déficit d'ambiance (lié à l'atmosphère de la boutique qu'ils ne retrouvent pas forcément en ligne), le déficit sensoriel (lié au fait de ne pas pouvoir toucher, voir, sentir le produit), le

déficit d'hédonisme (lié aux moments agréables et de détente qu'ils peuvent vivre en boutique et pas forcément en ligne), le déficit d'interaction et de personnalisation (lié à la relation avec le personnel en contact dans une boutique) et le déficit de valorisation (lié à l'attention portée au client pouvant être absente en ligne).

Ayant montré que les consommateurs de luxe recherchaient la même expérience d'achat en ligne et hors ligne, il nous a semblé important d'approfondir l'analyse des dimensions du concept lorsque les consommateurs se rendaient en boutique. En effet, si les dimensions de l'expérience d'achat en boutique sont clairement identifiées, il sera alors possible d'essayer de les mettre en scène sur le site Internet des marques et lors du processus d'achat en ligne. La recherche communiquée lors du *Monaco Symposium on Luxury* en 2018 se focalisait donc sur ce point. Elle avait également pour objectif d'étudier, à travers une étude qualitative et des entretiens semi-directifs, les dimensions de l'expérience d'achat dans le luxe au regard des caractéristiques individuelles des consommateurs et notamment de leur logique de consommation du luxe (entre luxe personnel et luxe interpersonnel selon Vigneron et Johnson, 1999).

Les analyses ont permis de clarifier et de préciser les dimensions et les sous-dimensions du concept. La dimension Synesthésique est composée de l'esthétique du lieu de vente et de la théâtralisation ; la dimension Epicurienne est composée du plaisir relationnel et du plaisir temporel et la dimension d'Exception Sociale, composée des démonstrations aux clients et de la valorisation. Celles-ci ont pu être comparées aux recherches antérieures sur l'expérience d'achat dans le marché de masse (Verhoef et al, 2009; Spena et al, 2012).

Enfin, l'analyse des dimensions de l'expérience d'achat dans le luxe en fonction des différentes visions du luxe pour les consommateurs réaffirme qu'il n'existe pas un seul type de consommateurs de luxe mais bien plusieurs (Dubois et Laurent, 1996; Kapferer, 1998; Bastien et Kapferer, 2008).

Synthèse de la méthodologie et des contributions sur l'analyse de l'expérience d'achat dans le luxe

Méthodologie

Etude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs menés en 2015 et en 2017.
Echantillon : 18 consommateurs de luxe.

Guide d'entretien composé de 3 thèmes : le lien entre le consommateur et le luxe, ses expériences en magasin (et en ligne) et ses attentes (comparaison entre ce qu'il a vécu et ce qu'il espère vivre).
Durée de chaque entretien : environ 1h.
Analyse thématique catégorielle, utilisant la grille de lecture du carré sémiotique « luxe pour soi – luxe pour les autres » (Vigneron and Johnson, 1999).

Contributions

Définition des dimensions et sous-dimensions du concept d'expérience d'achat dans le luxe.
Définition des dimensions selon les caractéristiques individuelles des consommateurs de luxe (luxe personnel – luxe interpersonnel).

Communications

Geerts, Angy et Nathalie Veg-Sala (2018) Identifying dimensions of luxury shopping experience (LSE): a socio-semiotics approach, ***Monaco Symposium on Luxury,*** 12 et 13 avril.
Veg-Sala, Nathalie et Angy Geerts (2015) L'expérience de magasinage en boutique et en ligne pour les marques de luxe : Etude exploratoire sur les dimensions du concept, ***31ème Congrès de l'Association Française du Marketing***, Marrakech, 20, 21 et 22 Mai.

Article soumis

Veg-Sala, Nathalie et Angy Geerts, L'expérience d'achat dans le luxe : Identification et analyse des dimensions du concept selon la dualité du luxe (personnel vs. interpersonnel), Soumis le 25/02/2019 à la revue *Recherche et Applications en Marketing*.

3. Pour conclure et pour aller plus loin…

Ce troisième axe de recherche a donc eu pour objectif d'étudier la gestion de la cohérence des marques de luxe face au développement du e-commerce. Cela s'est matérialisé par l'étude des perceptions des consommateurs de luxe, des managers du secteur et des tendances des sites Internet des marques de luxe ainsi que de leurs évolutions. J'ai ensuite poursuivi mes investigations en me focalisant sur la question de la livraison dans le processus d'achat en ligne ainsi que sur le concept d'expérience d'achat en ligne et en boutique.

L'ensemble de ces recherches a permis d'aboutir à plusieurs contributions, résumées ci-dessous :

- Principaux apports théoriques :
    - Typologie des consommateurs de luxe face au e-commerce ;
    - Typologie des attentes des consommateurs en termes de livraison dans le luxe ;
    - Définition du concept d'expérience d'achat pour les marques de luxe et identification des dimensions et sous-dimensions.

- Principaux apports méthodologiques :
    - Mise en œuvre d'analyses sémiotiques afin d'étudier la cohérence de l'identité de marque sur les supports de vente en ligne.

- Principaux apports managériaux :
    - Importance du maintien des codes du luxe sur les supports de vente en ligne ;
    - Importance d'un travail sur le fond et la forme dans la mise en œuvre de la vente en ligne pour les marques de luxe ;
    - Importance de conduire régulièrement des études sur cette thématique afin de suivre les évolutions d'un secteur en plein changement ;
    - Recommandations pratiques sur le processus de livraison dans le luxe.

Les questionnements autour de l'évolution de la distribution des marques de luxe et de son développement sont encore nombreux et m'incitent à poursuivre mes recherches sur cet axe.
Ainsi, je continue à approfondir mes travaux sur la livraison dans le luxe et ai soumis cette recherche le 18 novembre 2018 à la *Revue Française de Gestion* (en attente des premières évaluations).

En cours de soumission

Veg-Sala, Nathalie, Luxe et livraison lors d'achat en ligne : analyse socio-sémiotique de l'éternel « dernier kilomètre », soumis le 18/11/18 à la *Revue Française de Gestion.*

Avec Angy Geerts, nous poursuivons également nos analyses sur l'expérience d'achat dans le luxe. Nous avons complété notre cadre théorique en incluant les recherches sur la dualité du luxe (Vigneron et Johnson, 1999). Des analyses des séquences des discours des consommateurs de luxe selon leur logique de consommation du luxe ont été effectuées et

l'article a été soumis le 25 février 2019 à la revue *Recherche et Applications en Marketing* (en attente des premières évaluations).

En cours de soumission

Veg-Sala, Nathalie et Angy Geerts, L'expérience d'achat dans le luxe : Identification et analyse des dimensions du concept selon la dualité du luxe (personnel vs. interpersonnel), Soumis le 25/02/2019 à la revue *Recherche et Applications en Marketing*.

CONCLUSION

Les paradoxes de la gestion du développement des marques de luxe m'ont conduit à travailler sur trois axes :

- Le premier axe a trait à la gestion de la cohérence du développement - produit, que cela soit au travers de l'analyse des déterminants du Potentiel d'Extension des Marques (PEM) de luxe ou bien de l'analyse des différents modèles de développement des marques de luxe dans une approche historique et longitudinale.
- Le second axe est lié à la cohérence de la communication des marques de luxe et à l'utilisation d'outils initialement exploités pour la consommation de masse, comme notamment l'endossement publicitaire par des célébrités et le développement d'Internet.
- Enfin, le troisième axe concerne le développement de la distribution des marques de luxe et leur cohérence face à la vente en ligne, ainsi que les questions relatives à la livraison dans le luxe et au concept d'expérience d'achat en boutique et en ligne.

1. Bilan des aptitudes académiques et des projets en cours

a. Synthèse des réalisations scientifiques et valorisation scientifique

Au regard des travaux achevés et en cours, un premier bilan peut être dressé quant à la diversité des champs théoriques mobilisés et des choix méthodologiques adoptés ; ceux-ci m'ayant permis de développer certaines aptitudes académiques. Le tableau 5 présente une synthèse de mes communications et publications en spécifiant les types d'objectifs, les types de données ainsi que les types d'analyses menées.

Sur le plan conceptuel, la plupart des travaux que j'ai menée autour de la question de la gestion des paradoxes du développement des marques de luxe a permis de m'ouvrir à différentes théories et disciplines. J'ai souhaité dès le début de mes recherches ne pas me focaliser sur l'approche marketing des marques mais intégrer d'autres visions

complémentaires. L'anthropologie et la sémiotique ont été particulièrement mobilisées dans l'ensemble de mes travaux. De plus, mes recherches étant spécifiques au secteur du luxe, j'ai également eu une réflexion quant à l'utilisation et l'adaptation de concepts marketing initialement développés dans la grande consommation.

Sur le plan méthodologique, les axes étudiés et les différentes problématiques posées m'ont amené à concevoir et à développer des études qualitatives et quantitatives très diversifiées, à caractère exploratoire ou confirmatoire.
Concernant les études qualitatives, j'ai pu mettre en œuvre des séries d'entretiens individuels ou des focus groupes (dont les contenus ont été traités via des analyses de contenus thématiques ou grâce à des grilles de lecture sémiotique) mais aussi des analyses sémiotiques structurales sur de nombreux types de visuels (publicités, sites Internet, réseaux sociaux).
Concernant les études quantitatives, j'ai développé des questionnaires dans le cadre de la création de classifications de consommateurs de luxe ainsi que pour des expérimentations. Plusieurs types d'analyses ont été menées : des ACP (Analyse en Composantes Principales) / AFC (Analyses Factorielles des Correspondances), des comparaisons de moyennes, des analyses typologiques, des modèles d'équations structurelles ou encore des régressions.

Dans une démarche de valorisation et de transmission, au-delà des recherches communiquées et/ou publiées dans des revues académiques, j'ai le désir d'élargir la diffusion de mes travaux à d'autres cibles, comme par exemple via la création de vidéo (cf. Site de la Chaire Marques & Valeurs). J'insère également une partie de mes résultats de recherche dans mes cours sur la gestion des marques en général et la gestion des marques de luxe en particulier.

b. Les projets en cours de réalisation et les pistes futures de recherche

Qu'il s'agisse du développement - produits ou bien des questions d'élargissement de la communication et de la distribution des marques de luxe, je poursuis mes recherches sur ces thématiques. Plusieurs projets sont en cours, à des stades d'avancement variés.

Concernant le premier axe (développement - produit des marques de luxe), je travaille actuellement sur l'impact de l'expérience authentique en boutique et, plus précisément, sur l'impact de la mise en scène d'un héritage artisanal au sein d'un magasin afin de légitimer une

extension d'une marque de luxe perçue initialement comme incohérente. Une expérimentation a été menée et les données sont en cours d'analyse.

Concernant le second axe (développement – communication des marques de luxe), je continue de travailler sur l'utilisation des réseaux sociaux par les marques de luxe et sur les questions de temporalité en intégrant les théories sur les régimes d'historicité. Cette recherche a été soumise le 15 mars 2019 à la revue *Décisions Marketing*.

Enfin, concernant le troisième axe (développement - distribution des marques de luxe), deux articles ont récemment été soumis. Le premier approfondit la gestion de la livraison des marques de luxe lors d'un achat en ligne (*Revue Française de Gestion*, soumis le 18 mars 2018*)*. Le second concerne les dimensions de l'expérience d'achat dans le luxe (*Recherche et Applications en Marketing*, soumis le 25 février 2019*)*.

En complément, au-delà des trois axes qui constituent le socle de mes recherches, je m'intéresse à deux thématiques connexes :
- les marques et l'art : faisant suite à la publication aux éditions Dunod du livre *Quand les artistes s'emparent des marques*, coordonné par Géraldine Michel, je travaille sur la façon dont le discours des marques peut être construit et développé via des artistes (peintres, photographes ou encore écrivains) qui intègrent dans leurs œuvres des visuels ou des noms de marques ;
- les objets connectés : suite à un premier article publié dans la revue *Décisions Marketing* en 2017 sur l'ambivalence des consommateurs à l'égard des objets connectés, je poursuis les analyses sur cette thématique et devrais bientôt soumettre un article dans la revue *Journal of Product Innovation Management*.

2. L'Habilitation à Diriger des Recherches

L'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR) s'appuie sur une volonté et un désir d'implication, d'encadrement et de transmission que je m'évertue depuis plusieurs années à construire et que je souhaite aujourd'hui voir s'élargir. J'espère maintenant avoir acquis assez d'expérience pour encadrer des doctorants.

a. L'implication et l'insertion scientifique

Mon insertion dans la recherche et le monde universitaire se matérialise par mon implication dans la communauté scientifique.

Je suis élue au Conseil d'Administration de l'association française du marketing (afm) (depuis 2013) et Trésorière de l'association (depuis 2016).

En parallèle, depuis 2013, je suis membre du laboratoire CEROS de l'Université Paris Nanterre (groupe MIL : Management Identité Légitimité). Ce laboratoire multidisciplinaire me permet d'avoir une ouverture sur la gestion dans son ensemble.

Je suis également impliquée au sein de la Chaire Marques & Valeurs de l'IAE de Paris qui valorise tout autant les liens entre les disciplines de gestion (Ressources Humaines, Droit, Marketing, Management, Finances).

Enfin, je fais partie du Groupe d'Intérêt Thématique (GIT) de l'afm sur l'utilisation de la sémiotique en marketing.

b. L'encadrement de travaux

Depuis mon intégration dans le monde scientifique et universitaire, j'encadre des étudiants de Licence Professionnelle et de Master dans la réalisation de leur mémoire de fin d'année ou de leur projet tuteuré. Que cela soit sur des thématiques proches des miennes ou bien sur des sujets connexes, voire éloignés, j'essaie de guider au mieux les étudiants afin qu'ils puissent répondre au plus juste aux problématiques posées. Je leur transmets mes connaissances sur les processus de recherche, sur les méthodologies et sur les analyses les plus adaptées en fonction des sujets traités.

c. Ma vision de la direction de thèse : entre accompagnement et collaboration

Grâce à ce que j'ai pu apprendre depuis le début de mon doctorat et tout au long de mes recherches et grâce aux nombreuses rencontres et collaborations scientifiques, j'espère

maintenant pouvoir encadrer des doctorants. Cela constituerait pour moi une nouvelle source de stimulation et de partage.

Dans ma représentation du rôle de directrice de thèse, je souhaiterais non seulement guider les doctorants mais également collaborer dans leur projet. Les accompagner à chaque étape de leur réflexion sur un sujet, leur faire découvrir des champs théoriques pouvant être mobilisés ou bien les faire réfléchir à l'ensemble des méthodologies disponibles afin de répondre à une problématique sont autant de points sur lesquels j'espère pouvoir m'investir. Bien évidemment, j'ai tout à fait conscience, qu'en fonction des personnalités et du caractère de chaque doctorant, la fonction du directeur de thèse peut varier et l'implication peut dépendre du besoin d'autonomie de chacun.

Enfin, je souhaiterais conclure par la dimension relationnelle et humaine que suppose pour moi l'encadrement de thèse. La collaboration entre un directeur de thèse et un doctorant est un enrichissement professionnel mais aussi personnel qui me tient particulièrement à cœur.

Tableau 5 : Synthèses des travaux

| Thématique | | | Axe de recherche 1 : Luxe et Extensions | | |

BIBLIOGRAPHIE

Aaker D.A. (1996) Measuring brand equity across products and markets. *California management review* 38 (3), Spring, 102-120.

Aaker D.A. (1996) *Building strong brands*. Free Press Business.

Aaker D.A. et Keller K.L. (1990) Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of marketing* 54 (January), 27-41.

Abric J.C. (1994) Les représentations sociales : aspects théoriques. *Pratiques sociales et représentations*. Abric J.C., Paris, Presses Universitaires de France.

Ahluwalia R. et Gurhan-Canli Z. (2000) The effects of extensions on the family brand name: an accessibility-diagnosticity. *Journal of consumer research* 27, 371-381.

Ahn J. et Park J. (2016) Product-to-Service Extension: The Impact of Brand Equity on Upscaled Service. *Human factors and ergonomics in manufacturing & service industries* 1-12.

Allérès D. (1991) Spécificités et stratégies marketing des différents univers du luxe. *Revue française du marketing* 2-3, 132-133, 71-95.

Alreck P (1994) Commentary: A new formula for gendering products and brands. *Journal of product and brand management* 3, 1, 6-18.

Alves de Oliveira AC (1996) *La vitrine: de la vision au sens, Nouveaux actes sémiotiques*. Pulim, Université de Limoge, n°43.

Ashmore R.D. et Del Boca F.K. (1981) Conceptual approaches to stereotypes and stereotyping. In Hamilton D.J. (ed.) *Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior*. Hillsdale, NL: Lawrence Erlbaum Associates, 1-35.

Bastien V. et Kapferer J.N. (2008) *Luxe oblige*. Editions d'organisation (Eyrolles).

Baucom D.H. (1980) Independent CPI masculinity and femininity scales: psychological correlates and a sex-role typology, *Journal of personality assessment* 44, 3, 262-271.

Baudrillard J (1979) *De la séduction*, Paris, Editions Galilée.

Bauer H., Falk T. et Hammerschmidt M. (2006) ETransQual: a transaction process-based approach for capturing service quality in online shopping, *Journal of business research* 59, 866-875.

Bechtold M. (1991) Le paradoxe du luxe, *Revue française du marketing* 2-3, 132-133, 41-43.

Belk R. (1988) Possessions and the extended self, *Journal of consumer research* 15 (September), 139-168.

Bem S.L. (1974) The measurement of psychological androgyny, *Journal of consulting and clinical psychology* 42, 2, 155-162.

Bergadaà M. (2008) L'artisanat d'un métier d'art: l'expérience de l'authenticité et sa realisation dans les lieux de rencontre entre artisan et amateur éclairé, *Recherche et applications en marketing* 23, 3, 5-25.

Bergadaà M. et Nyeck S. (1992) Recherche en marketing : un état de controverses, *Recherche et applications en marketing* 7, 3, 23-44.

Bertrand D. (2002) Approche sémiotique du luxe : entre esthétique et esthésie, *Revue française du marketing* 2, 187, 73-82.

Bomsel O. (1995) L'industrie du luxe ou comment associer objets et représentations, *CERNA, Centre d'économie industrielle* (Juillet - Août), 14-20.

Bottomley P. et Holden S. (2001) Do we really know how consumers evaluate brand extensions? Empirical generalizations based on secondary analysis of eight studies, *Journal of marketing research* 33 (November), 494-500.

Bourdieu P. (1979) La distinction: critique sociale du jugement 12, 2, *Editions de Minuit,* Paris.

Boush D. et Loken B. (1991) A process-tracing of brand extension evaluation, *Journal of marketing research* 28 (February), 16-28.

Boush D., Shipp S., Loken B., Gencturk E., Crockett S., Kennedy E, Minshall B., Misurell D., Rochford L. et Strobel J. (1987) Affect generalization to similar and dissimilar brand extensions. *Psychology & marketing* 4, 3, 225-237.

Boutaud J.J. (1998), *Sémiotique et communication: du signe au sens*. L'Harmattan, Paris.

Broniarczyk S.M. et Alba J.W. (1994) The importance of the brand in brand extension. *Journal of marketing research* 31 (Mai), 214-228.

Cailleux H., Mignot C. et Kapferer J.N. (2009) Is CRM for luxury brands? *Journal of brand management* 16, 5-6, 406-412.

Caldwell M. et Kleppe I.A. (2006) Gender identity and perceptions of femininity in everyday life: a multi country study of contemporary young female archievers *Association for consumer research: Gender and consumer behavior* Edinburgh, 8, 22-40.

Caprara G.V., Barbaranelli C. et Guido G. (2002) La personnalité de la marque: la métaphore est-elle appropriée? *Recherche et applications en marketing*17, 1, 75-88.

Carroll A. (2009) Brand communications in fashion categories using celebrity endorsement, *Journal of brand management* 17, 146-158.

Cegarra J-J. et Merunka D. (1993) Les extensions de marque : concepts et modèles, *Recherche et applications en marketing* 8, 1, 53-76.

Changeur S. et Chandon J-L. (1995) Le Territoire-produit : étude des frontières cognitives de la marque, *Recherches et applications en marketing* 10, 2, 31-50.

Charbonnier-Voirin A., Poujol F. et Vignolles A. (2017) De la congruence de valeurs à la marque employeur : quelles conséquences pour l'identification et le bouche-à-oreille vis-à-vis de l'organisation ? *Canadian journal of administrative sciences - Revue canadienne des sciences de l'administration*, Wiley, 34, 4, 17-26.

Charrueau A. (1991) Les stratégies internationales de distribution des métiers du luxe, *Revue française du marketing* 2/3, 132-133.

Chen S. (2001) Assessing the impact of the Internet on Brands, *Brand management* 8(May), 4 -5, 288-302.

Chevalier J. et Gheerbrant A. (1982) *Dictionnaire des symboles : mythes, rêves, coutumes, gestes, formes, figures, couleurs, nombres*. Editions Robert Laffon et Jupiter, Paris (1ère édition de 1969).

Collier J. E. et Bienstock C.C. (2006) Measuring service quality in e-retailing. *Journal of service research* 8, 3, 260-75.

Courtès J. (1991) *Analyse sémiotique du discours: de l'énoncé à l'énonciation*. Editions Hachette.

Dall'Olmo Riley F. et Lacroix C. (2003) Luxury branding on the Internet: lost opportunity or impossibility? *Marketing intelligence & planning* 21, 2, 96-104.

Dano F., Roux E. et Nyeck S. (2003) Les hommes, leur apparence et les cosmétiques : approche socio-économique. *Décisions marketing* 29, 7-18.

De Barnier V., Falcy S. et Valette-Florence P. (2012) Do consumers perceive three levels of luxury? A comparison of accessible, intermediate and inacessible luxury brands. *Journal of brand management* 19, 623–636.

De Chernatony L (2001) Succeeding with Brands on the Internet. *Brand management* 8, 3, 186-195.

De Lassus C et Anido Freire N. (2014) Access to the luxury brand myth in pop-up stores: A netnographic and semiotic analysis. *Journal of retailing and consumer services* 21, 1, 61-68.

De Lassus C (2017) Art et marques de luxe : nouvelles pratiques pour nouveaux clients. Une analyse sémiotique par schéma tenfis, *33ème Congrès de l'association française du marketing*, Tours, 17 – 19 mai.

Deaux K. et Lewis L.L. (1984). Structure of gender stereotypes: interrelationships among components and gender label. *Journal of personality and social psychology* 46, 5, 991-1004.

Dion D. et Arnould E. (2011) Retail Luxury Strategy: Assembling Charisma through Art and Magic. *Journal of retailing* 87, 4, 502-520.

Dion D. et de Boissieu E. (2013) Construction et mise en scène d'un lignage dans le luxe : le cas des chefs dans la haute-cuisine, *Décisions marketing* 70, Avril - Juin, 25-42.

Drucker-Godard C., Fouque T., Gollety M. et Le Flanchec A. (2013) Être enseignant-chercheur aujourd'hui : discussion autour du plafonnement, *Politiques et management public* 30, 1, 5-27.

Dubois B. (1992) Comment surmonter les paradoxes du marketing du luxe? *Revue française de gestion* 87, 30-37.

Dubois B. et Laurent G. (1996) Le luxe par-delà les frontières: une étude exploratoire dans douze pays. *Décisions marketing* 9 (Septembre- Décembre), 35-43.

Dubois B. et Laurent G. (1996) The functions of luxury: a situational approach to excursionism. *Advances in consumer research* 23, 470-477.

Eagly A.H. et Karau S.J. (2002) Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review* 109, 573-598.

Eldabi T., Irani Z., Paul R. et Love P. (2002) Quantitative and qualitative decision-making methods in simulation modelling. *Management decision* 40, 1, 64-73.

Erdogan B. (1999) Celebrity endorsement: a literature review. *Journal of Marketing Management* 15, 4, 291-314.

Erdogan B.Z., Baker M.J. et Tagg S. (2001) Selecting celebrities endorsers: the practionner's perspective. *Journal of Advertising Research* 41, 3, 39-48.

Floch J-M. (1990) *Sémiotique, marketing et communication: sous les signes, les stratégies*. Presse Universitaire de France (PUF).

Friedman H.H. et Friedman L. (1979) Endorser effectiveness by product type. *Journal of advertising research* 19, 5, 63-71.

Gatard C. (1991) Le marketing du luxe. Une lecture systémique non systématique. *Revue française du marketing* 132-133, 2-3, 17-21.

Grayson K. et Martinec R. (2004) Consumer perceptions of iconicity and indexicality and their influence on assessments of authentic market offerings. *Journal of consumer research* 31, 296-312.

Greimas A.J. et Courtès J. (1993) *Sémiotique, Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*. Hachette Supérieur, Paris.

Ha S. et Stoel L. (2009) Consumer e-shopping acceptance: antecedents in a technology acceptance model. *Journal of business research* 62, 565-571.

Hair J.F, Anderson R.E., Tatham L. et Black W.C (1998) *Multivariate data analysis with readings*. 5ème edition, Prentice-Hall.

Heilbrunn B. (2002) Le luxe est mort, vive le luxe ! Le marché du luxe à l'aune de la démocratisation, *Le Luxe, essais sur la fabrication de l'ostentation*, Edition du Regard (IFM), 353-369.

Heilbrunn B. et Hetzel P. (2003) La pensée bricoleuse ou le bonheur des signes : ce que le marketing doit à Jean-Marie Floch. *Décisions marketing* 29 (Janvier - Mars), 19-23.

Héritier F.(2002) *Masculin / Féminin II, Dissoudre la hiérarchie*. Editions Odile Jacob.

Hetzel P. et Aubert V. (1993) Sales area design and fashion phenomena: a semiotic approach. *European advances in consumer research* 1, 522-533.

Holt D.B. (2002) Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding. *Journal of consumer research* 29 (June), 70-90.

Ind N. et Riondino M.C. (2001) Branding on the Web: A Real Revolution. *Brand management* 9 (September), 1, 8-19

Jap S.D. (1993) An examination of the effects of multiple brand extensions on the brand concept. *Advances in consumer research* 20, 607-611.

Joly M. (1994) *Introduction à l'analyse de l'image*, Nathan Université.

Jung K. et Lee W. (2006) Cross-gender brand extensions: effects of gender of the brand, gender of consumer, and product type on evaluation of cross-gender extensions. *Advances in consumer research* 33, 67-74.

Jung K. et Tey L. (2010) Searching for boundary conditions for successful brand extensions. *Journal of product and brand management* 19, 4, 276–285.

Kapferer J-N. (1991) Les marques, capital de l'entreprise. Les éditions d'organisation.

Kapferer J-N. (1994) Gérer le capital de marque : quelles implications opérationnelles ? *Décisions marketing* 1 (Janvier – Avril), 7-14.

Kapferer J-N. (2004) *The new strategic brand management*, Kogan Page.

Kapferer J-N. (2015) The future of luxury: Challenges and Opportunities. *Journal of brand management* 21, 9, 716-726.

Keller K.L. (1999) Managing brand for the long run: brand reinforcement and revitalization strategies. *California management review* 41, 3 (Spring), 102-124.

Keller K.L. (2003) Brand synthesis: the multidimensionality of brand knowledge. *Journal of consumer research* 29, 595-600.

Keller K.L. (2009) Managing the growth tradeoff: challenges and opportunities in luxury branding. *Brand management* 16, 5/6, 290-301.

Keller K.L. et Aaker D.A. (1992) The effects of sequential introduction of brand extensions. *Journal of marketing research* 29,1 (February), 35-50.

Ladwein R. (1994) Le jugement de typicalité dans l'évaluation de l'extension de marque. *Recherches et applications en marketing* 9, 2, 1-18.

Lai C. (2002) Les déterminants de l'attitude envers les extensions de marque : modèle conceptuel et validation empirique. *Recherches et applications en marketing* 12, 1, 21-41.

Lee M. (1994) Informational and motivational influences on consumer evaluations of line and brand extensions. *Journal of business and psychology* 8, 4, 475-496.

Lipovetsky G. et Roux E. (2003) *Le luxe éternel: de l'âge du sacré au temps des marques*. Edition Gallimard.

Loken B. et Roedder John D. (1993) Diluting brand beliefs: when do brand extensions have a negative impact? *Journal of marketing* 57 (July), 71-84.

Lovelock C., Wirtz J., Lapert D. et Munos A. (2017) *Marketing des services*. 7ème Edition, Pierson.

Liu X., Burns A.C. et Hou Y. (2013) Comparing online and in-store shopping behavior towards luxury goods. *International journal of retail & distribution management* 41, 11/12, 885 - 900.

Maffesoli M. (1990), *Au creux des apparences. Pour une éthique de l'esthétique*. Editions La Table Ronde.

McCracken G. (1993) The value of the brand: an anthropological perspective. In Aaker, D. & Biel, A. L., *Brand equity & advertising: advertising's role in building strong brands* (pp. 125 – 139). Editions Lawrence Erlbaum associates.

Mervis C.B. et Rosh E. (1981) Categorization of natural objects. *Annual review of psychology* 32, 89-115.

Michel G. (1998) Gestion de l'extension de marque et de son impact sur la marque-mère. *Décisions marketing* 13 (Janvier - Avril), 25-35.

Michel G. (1999) L'évolution des marques : approche par la théorie du noyau central. *Recherche et applications en marketing* 14, 4, 33-53.

Michel G. (2000) *La stratégie d'extension de marque : facteur d'évolution de la marque*. Edition Vuibert.

Michel G. (2013) *Le management transversal de la marque, Une exploration au cœur des marques*. Editions Dunod, Paris.

Nueno J.L. et Quelch J.A. (1998) The mass marketing of luxury. *Business horizons* (Novembre – Décembre), 61-68.

Nyeck S. et Houde S. (1996) L'implantation des entreprises de luxe sur le www: un état des lieux. *Décisions marketing* 9 (Septembre-Décembre), 51-60.

Nyeck S. et Roux E. (1997), www as a communication tool for luxury brands: compared perceptions of consumers and managers, *24th International research seminar in marketing, communications and consumer behavior*, june 3-6, La Londe les Maures, IAE Aix-FNEGE, 296-316.

Nyeck S. (2004) Luxury brands online and offline: the case of French brands. *European retail digest* Spring, 41, 1-5.

Okonkwo U. (2007) *Luxury fashion branding*, New York, Palgrave Macmillan.

Okonkwo U. (2009) Sustaining Luxury Brands on the Internet. *Journal of brand management* 16, 5/6, 302-310.

Palan K. (2001) Gender identity in consumer behavior research: a literature review and research agenda. *Academy of marketing science review* 10, 1-24, disponible sur www.amsreview.org/articles/palan10-2001.pdf.

Palan K., Areni C. et Keicker P. (1999) Re-examining masculinity, feminity and gender identity scales. *Marketing letter* 10, 4, 363-377.

Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Malhotra A. (2005) E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of service research* 7, 1-21.

Park C.W., Milberg S. et Lawson R. (1991) Evaluation of brand extensions: the role of product feature similarity and brand concept consistency. *Journal of consumer research* 18 (September), 185-193.

Park J-W. et Kim K-H (2001) Role of consumer relationships with a brand in brand extensions: some exploratory findings. *Advances in consumer research* 28, 179-185.

Petty R.D. et D'Rozario D. (2009) The use of dead celebrities in advertising and marketing. *Journal of advertising* 38, 4 (winter), 37-49.

Piaget J. (1968) *Le structuralisme*, Presses Universitaires de France.

Piaget J. et Inhelder B. (1966) *La psychologie de l'enfant*, Presses Universitaires de France.

Pracejus J.W., Olsen G.D. et O'Guinn T.C. (2006) How nothing became something: white space, rhetoric, history, and meaning. *Journal of consumer research* 33, 1 (June), 82-90.

Reddy S., Holak S.L. et Bhat S. (1994) To extend or not to extend: success determinants of line extensions. *Journal of marketing research* 31 (Mai), 243-262.

Remaury B. (2004) *Marques et Récits : la marque face à l'imaginaire culturel contemporain*. Institut français de la mode, Regard.

Rokeach, Milton (1960), *The open and closed mind*, Edition Basic Book.

Romeo J.B. (1991) The effect of negative information on the evaluations of brand extension and the family brand. *Advances in consumer research* 18, 399-406.

Roux E. (1994) Le luxe : entre prestige et marché de masse. *Décisions marketing* 1 (Janvier – Avril), 15-22.

Roux E. et Boush D.M. (1996) The role of familiarity and expertise in luxury brand extension. *Proceedings of the annual conference –European Marketing Academy* 2, 25, 2053-2062.

Roux E. et Floch J-M. (1996) Gérer l'ingérable : la contradiction interne de toute maison de luxe. *Décisions marketing* 9 (septembre – décembre), 15-22.

Sabri O. (2012) Quelle cible pour les publicités tabou provocantes ? *Décisions marketing* 66 (avril – juin), 9-19.

Sabri O. et Michel G (2015) When do advertising parodies hurt? The power of humor and credibility in viral spoof advertisements? *Journal of advertising research* January, 43-57.

Saporta G. (1997) *Problèmes posés par la comparaison de classification dans des enquêtes différentes*. 51ème Session de l'Institut International de Statistique, Istanbul, Août.

Semprini A. (1996) *Analyser la communication : comment analyser les images, les médias, la publicité*. Editions L'Harmattan, collection Champs Visuels.

Seringhaus F.H.R. (2005) Selling Luxury Brands Online. *Journal of Internet Commerce* 4, 1, 1-25.

Sorin Ulrich I. (2010) L'impact du genre des individus et du genre des marques sur les extensions des marques d'un genre à l'autre. *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université de Caen Basse-Normandie, France.

Spiggle S., Nguyen, H.T. et Caravella M. (2012) More than fit: Brand extension authenticity, *Journal of marketing research* 49 (December), 967-983.

Stern B.B. (1995) Consumer myths: Frye's taxonomy and the structural analysis of consumption text. *Journal of consumer research* 22 (September), 165-185.

Sujan M. et Tybout A.M. (1988) Applications and extensions of categorization research in consumer behaviour. *Advances in consumer research* 15, 50-54.

Tauber E.M. (1981) Brand franchise extension: new product benefits from existing brand names. *Business Horizons* 24, 2, 36-41.

Thompson C.J (2004) Marketplace mythology and discourses of power. *Journal of consumer research* 31, 1 (June), 162-180.

Tissier-Desbordes E. (2004) L'analyse de visuels : pour une complémentarité des principales approches. *Décisions marketing* 36 (Octobre – Décembre), 63-74.

Tissier-Desbordes E. et Kimmel A. (2002) Sexe, genre et marketing : définition des concepts et analyse de la littérature. *Décisions marketing* 26 (Avril – Juin), 55-69.

Ulrich I. (2013) The Effect of Consumer Multifactorial Gender and Biological Sex on the Evaluation of Cross-Gender Brand Extensions. *Psychology & Marketing* 30, 9, 794-810.

Valette-Florence P. (2012) Meta-luxury: brands and the culture of excellence. Luxury strategy in action. *Journal of brand management* 19, 7, 637-640.

Valette-Florence P. (2015) Le luxe ou la quête du Saint Graal. *Décisions marketing* 80, octobre - décembre, 9-15.

Vigneron F. et Johnson L.W. (1999) A review and a conceptual framework of prestige-seeking consumer behaviour. *Academy of marketing science review*, disponible sur www.amsreview.org/articles/vigneron01-1999.pdf.

Viot C. (2011) Can brand identity predict brand extensions' success or failure? *Journal of product and brand management* 20, 3, 216-227.

Wood D. (1998) *How Children Think and Learn*. 2nd ed., Blackwell Publishing, Oxford.

Wolfinbarger M. et Gilly M. (2003) eTailQ: dimensionalizing, measuring and predicting etail quality. *Journal of Retailing* 79, 183-98.

Yoo B. et Donthu N. (2001) Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of business research* 52, 1-14.

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Tableaux

Tableau 1 : Contrats et récits de marque (d'après Remaury, 2004) 14
Tableau 2 : Tableau d'analyse des signifiants et signifiés 17
Tableau 3 : Typologie des stratégies d'extensions 22
Tableau 4 : Exemple d'analyse sémiotique de Louis Vuitton comparant la communication traditionnelle et la communication Internet 52
Tableau 5 : Synthèses des travaux 84

Figures

Figure 1 : Représentation synthétique des axes de recherche 6
Figure 2 : Carré sémiotique de l'ouverture des contrats de marques 16
Figure 3 : Croisement des carrés sémiotiques des contrats de marque 19
Figure 4 : Double carré sémiotique et extensions dans de nouvelles catégories de produits ... 24
Figure 5 : Double carré sémiotique et extensions au genre opposé 27
Figure 6 : Double carré sémiotique du PEM pour les extensions produit - service 32
Figure 7 : Représentation du modèle d'assimilation du développement des marques 37
Figure 8 : Représentation du modèle d'assimilation du développement des marques 38
Figure 9 : Les extensions au genre opposé et les stratégies de communication 40
Figure 10 : Typologie des consommateurs face aux stratégies d'endossement publicitaire par des célébrités dans le luxe 48
Figure 11 : Carré sémiotique des représentations de la livraison dans le luxe 72

CURRICULUM VITAE

Nathalie VEG-SALA

Maître de Conférences à l'Université Paris Nanterre
Docteur ès Sciences de Gestion (Marketing)



26 rue Sartoris
92250 La Garenne Colombes
06.67.23.61.00 / 09.53.68.38.99
nathalie.veg.sala@gmail.com
nathalie.veg-sala@parisnanterre.fr
Née le 1er juillet 1981

Fonctions actuelles

Maître de Conférences, Université Paris Nanterre
Membre du laboratoire CEROS (Groupe MIL), Université Paris Nanterre
Membre de la Chaire Marques & Valeurs, IAE Paris Panthéon - Sorbonne
Membre élu au Conseil d'Administration de l'afm (association française du marketing)
Trésorière de l'afm (association française du marketing)
Responsable de la Licence Professionnelle Encadrement et Exploitation en Hôtellerie et Restauration de Luxe (formation en apprentissage), Université Paris Nanterre

Formation

2004-2008 **Doctorat ès Sciences de Gestion – Thèse soutenue le 3 juin 2008**
Centre de recherche DMSP Paris Dauphine - Programme Doctoral ESSEC
Sujet de thèse :
Les déterminants du potentiel d'extension d'une marque : L'analyse comparée du rôle des contrats de marque ouverts et fermés
Jury :

- Professeur Simon Nyeck (Directeur de thèse)
- Professeur Pierre Volle (Président)
- Professeur Delphine Manceau (Rapporteur)
- Professeur Elyette Roux (Rapporteur)
- Jérôme Auzanneau (Directeur Europe Audemars Piguet)

Résumé :
Le concept de potentiel d'extension permet de définir vers où et jusqu'où les marques peuvent s'étendre de façon cohérente et légitime. L'objectif de la thèse consiste à identifier quels sont les déterminants du potentiel d'extension des marques. La revue de littérature met en avant trois dimensions du concept : l'épaisseur narrative des contrats ou récits culturels de marque, leur nombre et leur ouverture. Une double méthodologie - sémiotique et expérimentale - est mise en place et appliquée au secteur du luxe. Les résultats montrent que : (1) pour les extensions de segments de marché « homme – femme », les marques

ancrées sur un contrat lié à un personnage ouvert (i.e. dont les valeurs sont partagées par les hommes et les femmes) pourront s'étendre d'un marché à l'autre et (2) pour les extensions de produits, les marques ancrées sur un contrat lié à un savoir-faire ouvert (i.e. à une maîtrise non spécifique) pourront s'étendre dans de nouvelles catégories de produits.

2003-2004 **DEA Marketing et Stratégie – Université Paris Dauphine**
Mémoire de recherche : Apprentissage et déclenchement de recherche d'informations dans le cadre des jeux télévisés.
Directeur de mémoire : Professeur Bernard Pras

Centres d'intérêt de recherche

Gestion de la marque
Potentiel d'extension des marques
E-commerce et utilisation des NTIC
Secteur du luxe
Sémiotique structurale
Communication et distribution

Publications et communications

Articles publiés dans des revues scientifiques à comité de lecture

Veg-Sala, Nathalie (2019) L'apport de l'analyse sémiotique à l'évaluation du potentiel d'extension de marque produit-service: le cas de l'hôtellerie de luxe, ***Décisions Marketing*** (à paraître – accepté le 4/3/19).

Veg-Sala, Nathalie et Elyette Roux (2018) Cross-gender extension potential of luxury brands A semiotic analysis, ***Journal of Brand Management***, 25, 5, 436-448 (FNEGE : 4 ; CNRS : 4).

Veg-Sala, Nathalie (2017) The impact of stereotyped and non-stereotyped brand genders on cross-gender extension evaluations, ***Journal of Marketing Management***, 2, 2, 60-74 (FNEGE : 3 ; CNRS : 3).

Ardelet, Caroline, Nathalie Veg-Sala, Alain Goudey et Marie Haikel-Elsabeh (2017) Entre crainte et désir pour les objets connectés : Comprendre l'ambivalence des consommateurs, ***Décisions Marketing,*** 86 (avril – juin), 31- 46 (FNEGE : 3 ; CNRS : 3).

Veg-Sala, Nathalie et Angy Geerts (2015) Le paradoxe de la distribution des marques de luxe face à l'e-commerce : proposition d'une typologie de consommateurs et de son évolution dans le temps, ***Décisions Marketing***, 80, 69-85 (FNEGE : 3 ; CNRS : 3).

Geerts, Angy et Nathalie Veg-Sala (2014) Le luxe et Internet : Evolutions d'un paradoxe, M***anagement & Avenir,*** 71, 111-128 (FNEGE : 3 ; CNRS : 4).

Veg-Sala, Nathalie (2014) The use of longitudinal case studies and semiotics for analyzing brand development as process of assimilation or accommodation, ***Qualitative Market Research: An International Journal,*** 14, 4, 373-392 (FNEGE : 4 ; CNRS : 4).

Veg-Sala Nathalie et Elyette Roux (2014) A semiotic analysis of the extendibility of luxury brands, ***Journal of product and brand management***, 23, 2, 103-113 (FNEGE : 4 ; CNRS : 4).

Veg-Sala Nathalie (2014) L'endossement par les célébrités dans le secteur de l'horlogerie de luxe : Analyse par les perceptions du consommateur, ***Décisions Marketing,*** 74, 97-113 (FNEGE : 3 ; CNRS : 3).

Veg-Sala, Nathalie et Angy Geerts (2012) Gestion de la cohérence des récits des marques de luxe sur Internet : étude sémiotique et analyse comparée des secteurs de la maroquinerie et de la joaillerie, ***Revue Française du Marketing***, 233, 3/5, 5-26 (FNEGE : 4 ; CNRS : non classée).

Geerts, Angy and Nathalie Veg-Sala (2011) Evidence on internet communication management strategies for luxury brands, ***The Global Journal of Business Research***, 5, 81-94 (FNEGE : non classée ; CNRS : non classée).

Articles soumis dans des revues scientifiques à comité de lecture

Veg-Sala, Nathalie, Luxe et livraison lors d'un achat en ligne : Analyse socio-sémiotique de l'éternel « dernier kilomètre », soumis le 18 novembre 2018 à la *Revue Française de Gestions.*

Veg-Sala, Nathalie et Angy Geerts, L'expérience d'achat dans le luxe : Identification et analyse des dimensions du concept selon les logiques de consommation du luxe, soumis le 25 février 2019 à la revue *Recherche et Applications en Marketing.*

Veg-Sala, Nathalie et Valérie Zeitoun, Mieux gérer le paradoxe entre temps long - temps court : le cas de la haute horlogerie sur Instagram, , soumis le 23/03/19 à la revue *Décisions Marketing*.

Communications présentées dans des congrès à comité de lecture et avec actes

Geerts, Angy et Nathalie Veg-Sala (2018) Identifying dimensions of luxury shopping experience (LSE): a socio-semiotics approach, ***Monaco Symposium on Luxury,*** 12 et 13 avril.

Veg-Sala, Nathalie et Valérie Zeitoun (2017) La gestion des paradoxes de la Haute horlogerie et du Digital : entre temps long et temps court, ***12ème Journée de Recherche en Marketing Horloger,*** 6 décembre 2017, Neuchâtel.

Veg-Sala, Nathalie (2017) Que fait Armani dans l'hôtellerie de luxe ? Réplication et extension de l'analyse du potentiel d'extension des marques de produits de luxe dans le secteur des services, ***33ème Congrès de l'Association Française du Marketing***, Tours, 17 – 19 mai.

Geerts, Angy et Nathalie Veg-Sala (2017) Luxury brand on internet: an analysis of websites dimensions and websites typology's evolution, ***33ème Congrès de l'Association Française du Marketing***, Tours, 17 – 19 mai.

Veg-Sala, Nathalie (2016) Le futur de la haute horlogerie, du e-commerce et de la livraison : Approche sémiotique du discours des consommateurs et des pratiques des marques, ***11ème Journée de Recherche en Marketing Horloger***, 30 novembre 2016, Haute école de gestion Arc, Neuchâtel.

Veg-Sala, Nathalie (2016) Luxe, e-qualité de service et livraison lors d'un achat en ligne : étude exploratoire des perceptions des consommateurs, ***32ème Congrès de l'Association Française du Marketing***, Lyon, 18 – 20 mai.

Maman, Anne-Flore, Lu Wang et Nathalie Veg-Sala (2015) Luxury consumer behavior of Chinese young adults: a comparison between international students and young consumers from mainland China, ***2015 Global Fashion Management Conference***, University of Florence, Florence, Italy, June 25th-28th, 2015.

Veg-Sala, Nathalie et Angy Geerts (2015) L'expérience de magasinage en boutique et en ligne pour les marques de luxe : Etude exploratoire sur les dimensions du concept, ***31ème Congrès de l'Association Française du Marketing***, Marrakech, 20, 21 et 22 Mai.

Veg-Sala, Nathalie et Angy Geerts (2013) Typologie des frontières du service-après-vente en horlogerie, Analyse par les perceptions des consommateurs, 8***ème journée de recherche du Marketing Horloger***, Neuchâtel, Suisse, 6 et 7 novembre.

➔ *Prix de la meilleure communication*

Veg-Sala, Nathalie et Elyette Roux (2013) A semiotic analysis of the extendibility of luxury brands, ***8th Global Conference of AM's Brand and Reputation Special Interest Group***, April 3 – 5 2013, Portugal, Porto.

Veg-Sala, Nathalie (2012) De la Haute Couture à la Haute Horlogerie: L'expérience authentique en boutique peut-elle légitimer les extensions de marques ? ***7ème journée de recherche du Marketing Horloger***, Neuchâtel, Suisse, 7 et 8 novembre.

Geerts, Angy et Nathalie Veg-Sala (2012) Perspectives managériales et consumeristes du luxe sur Internet : Des années 1990 à nos jours, ***11ème journée de recherche sur le e-marketing***, 7 Septembre 2012, Paris La Sorbonne.

Veg-Sala, Nathalie (2012) Analyse des déterminants du potentiel d'extension verticale vers le haut des marques : Etude de cas dans le secteur automobile, ***28ème Congrès de l'Association Française du Marketing, Brest***, 9, 10 et 11 Mai.

Nyeck, Simon, Max Chauvin et Nathalie Veg-Sala (2011) Branding Diversity: Diversity

Representations in French Brands Communication, ***3rd Annual Research Conference Alliance for Research on Corporate Sustainability (ARCS),*** Wharton, Pennsylvanie, May 9-11, 2011.

Nyeck, Simon, Max Chauvin et Nathalie Veg-Sala (2011) Branding Diversity: Diversity Representations in French Brands Communication, ***1st Brand Camp***, Obergurgl, Austrian, 27 February - 2 March.

Veg-Sala, Nathalie (2010) « Ambassadeurs – stars » vs « Ambassadeurs - clients » : Le monde de la haute horlogerie à travers le concept d'extension de soi, ***5ème journée de recherche du Marketing Horloger***, La Chaux-de-Fonds, Suisse, 1er et 2 Décembre.

Veg-Sala, Nathalie (2010) Marque et Communication : la réconciliation des analyses sémiotiques et des études sur les perceptions des consommateurs, ***Premières journées de recherche sur le Design de la Marque,*** Limoges, 30 Septembre et 1er Octobre.

Veg-Sala, Nathalie et Angy Geerts (2010) Luxe et e-commerce ou comment les marques peuvent-elles gérer le paradoxe entre sélectivité et outil de vente du marché de masse ? ***9ème Journée de recherche sur le e-marketing,*** Paris – La Sorbonne, 10 Septembre.

Veg-Sala, Nathalie (2010) Extensions de gammes « homme – femme » et impact du marché initial de la marque, ***26ème Congrès de l'Association Française du Marketing, Le Mans - Angers***, 6 et 7 Mai.

Veg-Sala, Nathalie et Simon Nyeck (2010) Comprendre l'évolution du territoire produit « effectif » des marques en fonction de leur histoire : étude de cas dans le secteur du luxe, ***9th International Congres Marketing Trend, Paris - Venise***, January 21th – 23th.

Veg-Sala, Nathalie (2009) Les nouvelles consommatrices horlogères : Proposition d'une typologie, ***4ème journée de recherche du Marketing Horloger***, La Chaux-de-Fonds, Suisse, 25 et 26 Novembre.

Geerts, Angy et Nathalie Veg-Sala (2009) The Internet and communication: how to manage consistency of luxury brands? ***Cambridge 2009: Academy of Marketing Brand, Identity and Reputation SIG: 5th International Colloquium***, 1st – 3rd September.

Veg-Sala, Nathalie (2009) The impact of brand gender openness on cross-gender extension evaluation, ***EMAC 2009 Conference*** (Nantes, France), 26 - 29 May.

Veg, Nathalie (2009) Valeurs du genre de la marque et concept d'ouverture : Implications pour l'étude des extensions de gammes « homme – femme », ***8th International Congress Marketing Trend, Paris - Venise***, January 16th – 17th.

Veg Nathalie (2008) Les politiques de communication des marques horlogères lors des extensions de gammes « homme – femme », ***3ème journée de recherche du Marketing Horloger***, La Chaux-de-Fonds, Suisse, 26 et 27 Novembre.

Veg Nathalie (2008) Analyse sémiotique des déterminants de la capacité à s'étendre des marques : Application aux marques de luxe, ***7th International Congress Marketing Trend, Paris - Venise***, January 17th – 19th.

Veg Nathalie et Simon Nyeck (2007) Brand gender and cross-gender extensions, ***Thought Leaders International Conference on Brand Management***, Birmingham Business School. 2007, April 24-25th.

Veg Nathalie (2007) The brand extension potential in new products categories: The case of luxury brands, ***3rd Annual Colloquium of the Academy of Marketing: Brand, Corporate Identity and Reputation*** (Special Interest Group), Brunel University London, September 12th-13th.

Veg, Nathalie (2006) L'impact de la force des récits de marque sur la désirabilité de la marque et des extensions : Application aux marques de luxe, ***Actes du colloque doctoral annuel de l'Association Française du Marketing***, Nantes, Mai, 216-226.

Chapitres parus dans des ouvrages

Nathalie Veg-Sala (2015) « Alain Bublex : Les marques enseignes, une constante des villes », dans *Quand les artistes s'emparent des marques*, Coordonné par Géraldine Michel et Stéphane Borraz, Editions Dunod.

Nathalie Veg-Sala (2015) « Henri Cartier-Bresson : Regard posé sur l'évolution sociétale », dans *Quand les artistes s'emparent des marques*, Coordonné par Géraldine Michel et Stéphane Borraz, Editions Dunod.

Nathalie Veg-Sala (2015) « Marcel Proust : La marque, un supplément de rêve », dans *Quand les artistes s'emparent des marques*, Coordonné par Géraldine Michel et Stéphane Borraz, Editions Dunod.

Nathalie Veg-Sala (2015) « Catherine Théry : Esthétisme et immortalité », dans *Quand les artistes s'emparent des marques*, Coordonné par Géraldine Michel et Stéphane Borraz, Editions Dunod.

Michel, Géraldine et Nathalie Veg-Sala (2013), « De l'image au capital-marque du point de vue des consommateurs », dans *Management transversal de la marque, Une Exploration au cœur des marques*, Coordonné par Géraldine Michel, Editions Dunod.

Veg-Sala, Nathalie et Angy Geerts (2014), « Typologie des frontières du service après-vente en horlogerie : analyse par les perceptions des consommateurs », *Services après-vente horlogers : nouvelles exigences*, Edité par Kalust Zorik et François Courvoisier, Editions Lep, disponible sur : http://www.editionslep.ch/.*

Veg-Sala, Nathalie (2013), « De la Haute couture à la Haute horlogerie : l'expérience authentique en boutique peut-elle légitimer les extensions de marque », *Le marketing expérientiel appliqué à l'horlogerie*, Edité par Kalust Zorik et François Courvoisier, Editions Lep, disponible sur : http://www.editionslep.ch/.*

Veg-Sala, Nathalie (2011), « Ambassadeurs-Stars vs. Ambassadeurs-Clients : Le monde de la Haute Horlogerie à travers le concept d'extension de soi », *L'Horlogerie et ses ambassadeurs*, Edité par Kalust Zorik et François Courvoisier, Editions Lep, disponible sur : http://www.editionslep.ch/.*

Veg-Sala, Nathalie (2010), « Les nouvelles consommatrices horlogères : proposition d'une typologie », *L'utilisateur horloger dans un monde en mutation*, Edité par Kalust Zorik et François Courvoisier, Editions Lep, disponible sur : http://www.editionslep.ch/.*

Veg, Nathalie (2009), « Les politiques de communication des marques horlogères lors des extensions de gammes « homme – femme » », *La communication horlogère, Stratégies et nouvelles technologies*, Edité par Kalust Zorik et François Courvoisier, Editions Lep, disponible sur : http://www.editionslep.ch/.*

Nyeck, Simon et Nathalie Veg (2007), « Genre de la marque et stratégies d'innovation marchés : quelles implications pour la gestion des marques ? », Coordonné par Nicolas Mottis, *L'Art de l'innovation*, L'Harmattan, collection Conception et dynamique des organisations.

*Chapitres issus des communications lors des Journées de Recherche en Marketing Horloger

Ouvrage en cours d'écriture

Der Sarkissian, Anouche, Nathalie Veg-Sala et Alicia Poupeney, Management en hôtellerie et restauration de luxe : Approche transversale et bilingue pour étudiants et professionnels, Nathan, publication prévue pour janvier 2020.

Autres publications

Nyeck, Simon et Nathalie Veg (2006), « Genre de la marque et conquête de nouveaux marchés », ***Les Echos***, 15 juin 2006.

Vidéos Chaire Marques & Valeurs

Luxe et e-commerce : un paradoxe : https://chaire.marquesetvaleurs.org/videos/luxe-e-commerce-paradoxe-nathalie-veg-sala/

La sémiotique et les marques : https://chaire.marquesetvaleurs.org/videos/semiotique-marques-nathalie-veg-sala/

Autres activités de recherche

Participation à un projet de recherche collaboratif de l'Union Européenne, élaboré par une équipe de chercheurs en Géorgie

- Thème : City branding
- Rôle : Expert européen
- Organisme : Rustaveli Fund (organisation au statut AAI qui centralise toutes les recherches sur projet financé par l'Etat géorgien)

Activités d'enseignement

2016 - 2017 Enseignante vacataire à l'IAE de Grenoble
Cours de Gestion des marques de luxe (12h)
Master spécialité Ingénierie Marketing

Depuis 2015 Enseignante vacataire à l'Université Paris Panthéon – La Sorbonne
Cours de Gestion de la marque et communication digitale (6h)
Formation continue (Master Pro Stratégie et communication d'entreprise)

Depuis 2013 Maitres de conférences à l'Université Paris Nanterre

Au département AES (UFR Sciences Sociales et Administratives)
Expression et marketing du luxe (21h CM) : LP Encadrement et Exploitation en Hôtellerie et Restauration de Luxe
Marketing appliqué à l'hôtellerie et à la restauration (14h CM) : LP Hôtellerie et tourisme Spécialité Management à l'international
Marketing solidaire (24h CM) : LP Management des organisations spécialité Métiers de la gestion des associations
Marketing associatif (24h CM) : Master 1 Economie sociale
Strategic Marketing: Consumer behavior (24h CM) : L3 AES
Strategic Marketing: Brand Management (24h CM) : L3 AES
Fondements du marketing (24h CM) : L2 AES

Au département Gestion (UFR Sciences Economiques Gestion Mathématiques et Informatique)
Management de la marque (12h CM) Master 2 Management Opérationnel International (formation classique et en apprentissage)
Management de la marque (12h CM) : Master 2 Management Stratégique International

Depuis 2011 Professeur vacataire au Certificate of Advanced Studies en Marketing Horloger (CAS MH) à Neuchâtel (Suisse)
Cours de Marketing stratégique dans le secteur de l'horlogerie
4h CM

2009 – 2013 **Maître de conférences – Université du Maine**
Introduction à la gestion (9h CM) : L1 Sciences économiques et de gestion
Marketing des services (21h CM, 12h TD) : LP Management et marketing des services
Gestion de la marque (15h CM) – LP Management et marketing des services
Marketing expérientiel (11h CM, 8h TD) : LP Management et marketing des services
Marketing opérationnel (15 CM) : Master 1 PME PMI
Etudes Marketing (8h CM) : Master 2 Management administratif de l'entreprise
Management de la marque (12h CM) : Master 2 Management du secteur tiers
Marketing international (15h CM) : Master 2 Affaires internationales
Management interculturel (10h CM) : Master 2 Affaires Internationales

2009 – 2010 **Université de Tours – François Rabelais : Enseignante Vacataire**
Marketing international (Master 2 PME – PMI ; 20h CM)

Celsa (Université – Panthéon – Sorbonne) : Enseignante Vacataire
Gestion de la marque (Master 2 Marketing et Communication ; 20h CM)

2007 – 2009 **Université Paris Ouest Nanterre la Défense : ATER**
Gestion de la marque (12h CM) –Master 2 Marketing Opérationnel International)
Marketing opérationnel (26h CM) - Master 2 Marketing Opérationnel International (en apprentissage)
Etudes de marché et Comportement du consommateur (20h TD) – Licence 3 Sciences de Gestion (classique, en apprentissage et Miage)
Techniques quantitatives de gestion (20h TD) – Master 1 Sciences de Gestion
Marketing stratégique (20h TD) – Master 1 Sciences de Gestion (en apprentissage)
Marketing Mix (20h TD) – Licence 3 Sciences de Gestion (classique et MIAGE)
Etudes et recherches en marketing (20h TD) – Licence 3 Sciences de Gestion
Suivi d'apprentissage d'un étudiant en 2ème année de Master

2007 **Université Paris Ouest Nanterre la Défense : Enseignante Vacataire**
Marketing Mix (20h TD) – Licence 3 Sciences de Gestion (classique et MIAGE)

2004 – 2007 **Assistante de recherche du Pr Simon Nyeck**
Chaire LVMH, ESSEC Business School

Responsabilités Administratives

Responsabilités administratives à l'Université

Depuis 2017 Membre du Comité Consultation de Discipline (CCD) pour le département de Gestion
Université Paris Nanterre

Depuis 2014 Responsable de la Licence Professionnelle Encadrement et Exploitation en Hôtellerie et Restauration de Luxe
Université Paris Nanterre

2013 – 2016 Membre de la commission pédagogique des niveaux L pour le département SSA (UFR SSA)
Université Paris Nanterre

2011 – 2013 Responsable de la Licence Professionnelle Management et Marketing des Services
Université du Maine

Responsabilité au sein de la communauté de recherche

Depuis 2016 Trésorière de l'afm (association française du marketing)

Depuis 2014 Membre élu au Conseil d'Administration de l'afm (Association Française du Marketing)

2013 – 2018 Membre du bureau de l'afm (Association Française du Marketing) - En charge des Journées Thématiques

Participation à des jurys de recrutement d'enseignants - chercheurs

2019 Membre de la Commission de spécialistes pour l'Université Paris Nanterre et pour l'Université de Cergy-Pontoise

2016 Membre de la Commission de spécialistes pour l'Université de Créteil

2014 Membre de la Commission de spécialistes pour l'Université Paris 8 Saint Denis

2011 Membre de la Commission de spécialistes pour l'Université Paris Nanterre

Participation à des jurys de recrutement d'étudiants

Depuis 2013 Jury de recrutement des étudiants pour la LP Encadrement et Exploitation en Hôtellerie et Restauration de Luxe

Depuis 2014 Jury de recrutement, occasionnellement, pour le Master 2 Marketing et Pratiques Commerciales, IAE de Paris

Encadrement de travaux et participation à des jurys et des soutenances

Depuis 2013	Encadrement de mémoires de fin de Licence Professionnelle (LP Encadrement et Exploitation en Hôtellerie et Restauration de Luxe)
Depuis 2013	Suivi d'apprentissage d'étudiants en Licence Professionnelle (LP Encadrement et Exploitation en Hôtellerie et Restauration de Luxe)
2009 – 2013	Encadrement et jurys des projets tuteurés de Licence Professionnelle (LP Management et Marketing des Services)

Autres responsabilités / encadrements

2016	Co-organisation d'une table ronde sur le luxe et le digital lors du Congrès International de l'Association Française du Marketing à Lyon
2010	Membre du comité d'organisation du 26ème Congrès de l'association française du marketing au Mans
2008	Intervenante lors d'une journée thématique de l'association ANVIE (Sciences de l'homme et entreprises) Le Marketing de genre (journée animée par le Professeur E. Tissier-Desbordes)
2006	Chargée d'organisation du Cercle IDO (Idées, Débats, Orientations) Réflexions des dirigeants ESSEC (Novembre 2006) ; Thème du débat : Le pouvoir de la marque : quels enjeux pour l'entreprise ?