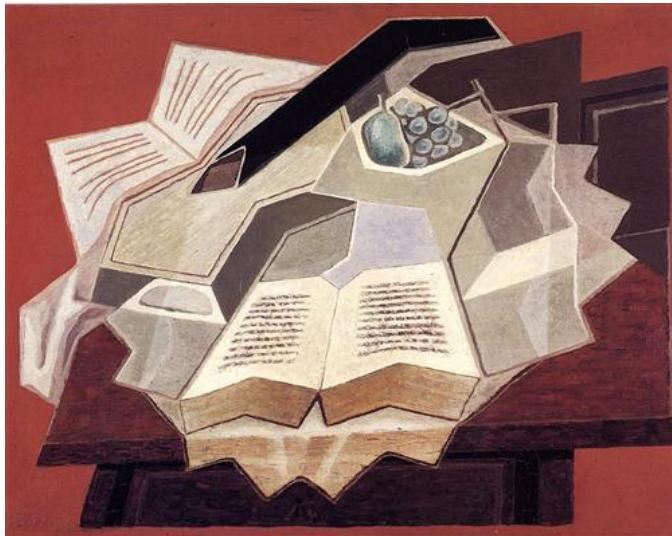


Dossier : La dynamique sociale des marques

Le livre ouvert, Juan Gris (1925)



Les marques sont un des objets d'étude du marketing. Mais, eu égard au rôle qu'elles jouent, les sociologues, les politistes, les économistes, les psychologues, devraient s'y intéresser comme à un phénomène contemporain central.

En 2012, dans le *Libellio*, Bernard Cova présentait le travail des consommateurs en faveur des marques et Emmanuelle Rigaud faisait le compte rendu du livre de Martin Kornberger (2010) qui explore le lien entre marques et société.

Les deux auteurs reviennent aujourd'hui sur cette question de la dynamique des marques. Bernard Cova a bien voulu confier en avant-première au *Libellio* un des chapitres d'un livre qui sortira en 2016 sur la relation étrange des marques au religieux. Emmanuelle Rigaud revient sur le sens qu'on peut leur attribuer ■

Références

- Cova Bernard (2012) "La mise au travail des consommateurs : les cas Alfa/Alfisti et la Scala/Loggionisti", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 1, pp. 29-34.
- Cova Bernard (2016, à paraître) *La vie sociale des marques*, Paris, Dunod.
- Kornberger Martin (2010) *Brand society: How brands transform management and lifestyle*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Rigaud Emmanuelle (2012) "Une société de marques", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 2, pp. 19-26.

Saintes Marques

Bernard Cova
Kedge Business School

CE TEXTE EST
EXTRAIT D'UN
OUVRAGE À
PARAÎTRE : LA
VIE SOCIALE DES
MARQUES, 2016,
PARIS, DUNOD

Le journal *Le Monde des religions* a récemment consacré un long article au « jediisme » (Stricot, 2015), cette nouvelle religion qui, au Royaume-Uni, compte 390 000 croyants selon un recensement de 2011, ce qui en fait la quatrième dans ce pays, derrière le christianisme, l'islam et l'hindouisme. Cette religion trouve ses origines dans la série de films produits par Georges Lucas sous le nom de *Star Wars* (*La Guerre des Étoiles*) dont le premier, sorti en 1977, mettait en scène des héros porteurs de la foi Jedi. Ce film et les suivants représentent un immense succès commercial qui a installé *Star Wars* comme une des marques les plus connues au niveau mondial (Brown, Kozinets & Sherry, 2003), a généré une gigantesque communauté de fans (Cova & Carrère, 2002) et a ouvert la voie à la transposition de la foi Jedi dans le monde réel (Lyden, 2012). L'ampleur du phénomène religieux autour de *Star Wars* est impressionnante mais on aurait tort de la croire unique.

Sans atteindre la transformation en une religion au culte établi comme le Jediisme pour *Star Wars*, d'autres marques sont sujettes à des phénomènes de nature presque religieuse comme Harry Potter, Nutella, (Super) Mario, le Seigneur des Anneaux, Star Trek, etc. On propose ici au lecteur de plonger dans le monde des marques, de leurs fans et de leur attachement quasi religieux, en investiguant la vénération des marques lors de fêtes calendaires similaires à celles dévolues aux saints.

À partir de l'étude des cas (Dumez, 2013) du *Star Wars Day* et du *World Nutella Day* et de la description des pratiques d'adoration des marques, est discutée la notion de religion de marque.

4 mai : Star Wars

Star Wars fait partie de ces films ou livres qui ont donné lieu à la création parfois massive d'une communauté d'enthousiastes fanatiques – *fandom* en anglais, mot-valise intéressant qui rapproche *fanatic* et *domain* – suivant une sous-culture développée dans l'univers (Jenkins, 2006). La Voie Jedi se réfère au progrès personnel, au service de l'autre et de la communauté selon le respect d'un code de conduite qui rappelle les codes de chevalerie. Un épiphénomène de cette foi Jedi est représenté par la célébration du *Star Wars Day*. Depuis quelques années, le 4 mai est ainsi consacré Journée *Star Wars* par les fans de cette marque¹. À l'origine de cette initiative désormais mondiale, un simple jeu de mots, fondé sur la prononciation similaire des deux phrases suivantes en anglais : la phrase « *May the Force be with you* » (« Que la force soit avec toi ») qui est le *leitmotiv* qui accompagne le héros – au choix Luke Skywalker, Anakin Skywalker ou encore Obi-Wan Kenobi – dans son combat face

1. À noter que certains fans, à Los Angeles, ont tenté de fêter *Star Wars* le 25 mai, date anniversaire du premier film mais qu'ils n'ont pas été suivis.

aux forces du Mal dans tous les films de la série et la phrase « *May the fourth be with you* » (« Que le 4 mai soit avec toi ») qui reproduit phonétiquement la première en faisant référence à une date précise.

Le jeu de mots aurait été inventé en 1979 par le *London Evening News* afin de souhaiter une bonne journée à Margaret Thatcher, pour son arrivée au poste de Premier ministre britannique (« *May the Fourth be with you, Maggie. Congratulations* »), puis repris par les fans des films *Star Wars*. On raconte aussi que lors d'une entrevue donnée en 2005 pour la chaîne allemande N24, on a demandé au créateur de *Star Wars*, George Lucas, de dire la fameuse phrase « *May the Force be with you* ». À ce moment, l'interprète aurait traduit la phrase en allemand sous la forme « *Am 4. Mai sind wir bei Ihnen* » (« Nous serons avec vous le 4 mai »).

En 2011, au Canada, le Toronto Underground Cinema organise une première fête pour célébrer la journée Star Wars à Toronto le 4 mai en reprenant le jeu de mots.

Les activités comprenaient un concours de costumes, un jeu questionnaire sur la trilogie originale et une présentation des meilleurs films hommages, parodies et *remix* postés sur le Net. Rapidement le phénomène de célébration devient mondial. Depuis 2013, le 4 mai est fêté comme journée mondiale officielle de Star Wars. Pour les fans de Star Wars, le 4 mai est si important que, pour le célébrer dignement, ils prennent, si c'est nécessaire, un jour de congé. Il faut bien cela pour se déguiser, se regrouper et créer un spectacle comme celui donné à Milan en 2015 (voir photo). En 2015, le spationaute américain Rick Mastracchio depuis l'espace, s'est même joint au robot emblématique R2D2 pour souhaiter une bonne Journée Star Wars aux Terriens.



Fans de Star Wars déguisés pour la célébration du 4 mai 2015 devant le Duomo à Milan

Au menu de cette journée Star Wars : déguisements obligatoires puis marathon des six films (treize heures de visionnage). Certains vont même jusqu'à faire des tentatives de gâteaux représentant les personnages. Dans les grandes villes, comme Paris, le site *Maythe4bewithyou* recense tous les bars où un masque Star Wars peut être fourni avec la consommation. Des autocollants sont posés sur les vitrines de cafés et restaurants sélectionnés, permettant aux clients de devenir un héros du film le temps d'un *selfie* à poster ensuite sur Twitter avec le hashtag #maythe4thbewithyou pour participer à un concours.

De plus, Disney ayant racheté en 2012 la société de production du créateur de *Star Wars*, la journée est dorénavant fêtée dans tous les parcs Disney. La dimension commerciale de cette fête n'est pas négligeable avec des promotions spéciales sur les jeux vidéo *Star Wars* comme sur les boîtes de Lego reprenant le thème des films. Certains magasins de vêtements fêtent Star Wars avec des séries spéciales de *tee-shirts* et casquettes. Sans parler des promotions dans tous les Disney Stores.

Cette fête initiée par les fans est maintenant reconnue officiellement par le propriétaire de la marque Star Wars, Disney, qui apporte son support officiel à la promotion mondiale de l'événement (<http://www.starwars.com/may-the-4th>).

5 février : Nutella

Son nom est déjà entré dans de nombreux dictionnaires. La marque Nutella fait rêver grands et petits. Elle a dépassé depuis longtemps le stade froidement nutritionnel et énergétique, pour investir la sphère hédoniste et émotive liée au bien-être individuel. Métaphore du désir, de la douceur du péché, de la transgression tranquille, parfois suivie par un trouble immédiat et une sensation de culpabilité, cette pâte à tartiner aux noisettes et chocolat est devenue une marque importante dans la vie des individus occidentaux. L'entreprise Ferrero, propriétaire de la marque Nutella, l'a compris et a lancé le slogan publicitaire : « *Che mondo sarebbe senza Nutella!* » (« Quel monde ce serait sans Nutella ! »).

La marque Nutella, créée en 1964, fait l'objet d'un enthousiasme hors norme comme en témoigne l'émergence de véritables fan-clubs et surtout des *Nutella Parties* et autres manifestations de groupes autour du tartinage de cette pâte. Les *Nutella Parties* fleurissent notamment en Italie où elles sont organisées par des groupes de tout âge et de toute caractéristique : cela va de la fête de village ou de quartier à la fête de promo d'une école. Nutella est devenu un tel phénomène, que des livres sortent sur son histoire, sa recette secrète, la manière de la déguster, ses *aficionados*, etc. D'autres écrivent des livres entiers de recettes à base de Nutella (Cova & Pace, 2006). Internet est l'une des vitrines de cet extravagant succès. Saisir Nutella sur Google déclenche une avalanche de millions de résultats. Sur Facebook, sa page compte des dizaines de millions de fans.

En 2007, une jeune américaine vivant en Italie, Sara Rosso, décide d'instaurer chaque 5 février le *World Nutella Day* (Journée Mondiale du Nutella), au cours duquel les fans sont invités à partager leurs meilleures recettes à base de pâte à tartiner aux noisettes, et à communier en mangeant des cuillères de Nutella (« *How To Participate in World Nutella Day. We had a Dream. And a Spoon. Nutella Lovers Unite for Just One Day – Nutella Day!* »). Pourquoi le 5 février ? Parce que c'est une date proche de la Chandeleur, un moment où beaucoup de crêpes sont dégustées avec du Nutella. L'idée est aussi de positionner la journée Nutella assez loin des fêtes du Nouvel An mais aussi avant le Carême pour éviter une période durant laquelle les personnes se privent de chocolats et autres sucreries. Immédiatement, Sara Rosso est suivie par de nombreux fans autour du monde qui se mettent à célébrer le *Nutella Day* le 5 février. Les restaurateurs et cafés ne sont pas en reste en proposant des menus spéciaux au Nutella ce jour-là.

Pour organiser cette journée mondiale, Sara Rosso crée le site NutellaDay.com qui réunit plus de 700 liens vers des recettes proposées par des blogueurs partout à travers le monde. Un guide non officiel du Nutella est même édité pour raconter l'histoire de la recette inventée en 1947 par Pietro Ferrero, compiler les meilleures recettes basées sur le produit phare de la société italienne et conseiller pour la célébration de la Journée Nutella chez soi (« *How to Host a World Nutella Day Party at home* »). Le site invite aussi les amoureux de Nutella à partager leurs histoires personnelles en lien avec cette légendaire pâte à tartiner sous la forme de textes, de photos, de vidéos ou même de poèmes (voir photo). L'idée étant de produire une onde Nutella sur le Net à

l'occasion du 5 février en postant aux adresses dédiées au *Nutella Day* sur Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter et Youtube.

Fans de Nutella barbouillés pour la célébration du 5 février 2015



Le succès de cette célébration mondiale va grandissant de 2008 à 2013. Le *Nutella Day* compte en 2013 près de 40 000 fans sur Facebook et est suivi par près de 6 800 personnes sur Twitter. Mais le 16 mai 2013, Sara Rosso reçoit une lettre des avocats de Ferrero la mettant en demeure d'arrêter d'utiliser le logo et le nom de la marque Nutella sur son site du *Nutella Day*. Sara Rosso qui entretient de bonnes relations avec plusieurs employés de l'entreprise et a toujours collaboré avec Ferrero comprend mal la décision. Cette décision provoque surtout une vive émotion chez les fans de Nutella, qui diffusent des centaines de messages de soutien à Sara Rosso sur la page Facebook du site et qui accablent Ferrero en appelant même au boycott des produits Ferrero. Le 21 mai, Ferrero fait machine arrière et renonce à toute poursuite. Mieux, l'entreprise déclare vouloir « exprimer sa sincère reconnaissance à Sara Rosso pour sa passion pour Nutella », se disant « honorée d'avoir des fans si loyaux et dévoués ». « Cette affaire découle d'une procédure de routine qui a été activée à la suite de certains abus de la marque Nutella » a tenté d'expliquer Ferrero. L'épilogue de cette histoire a lieu fin janvier 2015 quand Sara Rosso annonce qu'elle transfère volontairement le site *World Nutella Day* à Ferrero car cela devenait trop lourd à gérer pour elle.

D'autres marques célébrées

Comme annoncé en introduction, Star Wars et Nutella ne sont pas des cas isolés. On peut ainsi fêter Mario de Nintendo chaque 10 mars ; encore un jeu de mots avec Mar.10 qui peut s'épeler MARIO. Avec le soutien officiel de J.K. Rowling, on peut célébrer Harry Potter tous les 2 mai en souvenir de la terrible bataille de Poudlard durant laquelle Harry Potter a affronté une dernière fois Voldemort. On peut aussi célébrer *Top Gun* les 13 mai, une date proche de celle du lancement du film avec Tom Cruise en vedette en 1986. Le *Hobbit Day*, créé par la American Tolkien Society, est fêté le 22 septembre depuis 1978. Pour la communauté Star Trek, le *First Contact Day* du 5 avril célèbre le premier contact entre la race extraterrestre des Vulcans et les humains. On peut même faire une contre-célébration au sens des « journées sans quelque chose ». Ainsi le 28 février est fixée la journée mondiale sans Facebook.

Plus proche de Star Wars et du jediisme, le film des frères Cohen sorti en 1998, *The Big Lebowski*, a donné lieu à la création d'une forme de religion, le dudéisme, du nom de l'anti-héros du film, Dude. Le dudéisme préconise et encourage la pratique de « se laisser porter par le courant » et d'avoir une attitude désinvolte envers les difficultés

de la vie, croyant que c'est la seule manière de vivre en harmonie avec sa nature intérieure et avec les autres (Klinger, 2010). Et le 6 mars (date du lancement du film en Amérique du Nord en 1998) est déclaré depuis 2010 jour sacré du dudéisme : *The Day of the Dude*. De même, la série des films *Matrix* a donné lieu à un embryon de religion, le matrixisme, qui est établi depuis 2004 et qui célèbre *Matrix* tous les 19 avril (jour de l'expérience psychédélique d'Albert Hoffman avec le LSD en 1943).

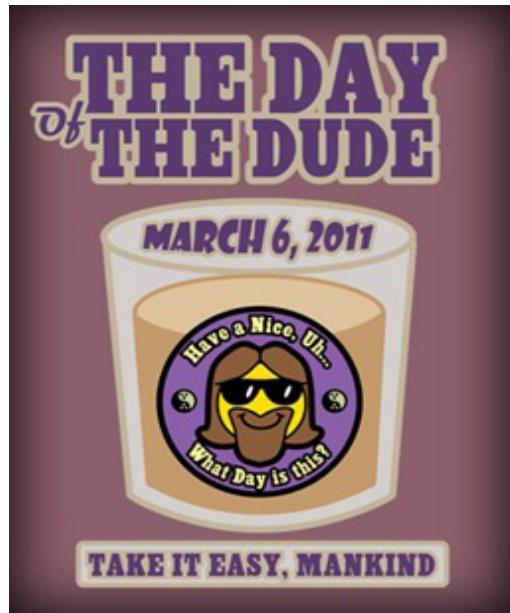
Vers une religion de marque

C'est devenu un lieu commun de nos jours de déclarer que nous vivons dans une société de consommation (Baudrillard, 1970) mais, depuis peu, un nouveau pas a été franchi avec l'idée que nous vivons plus précisément dans une « société de marques ». C'est ce qu'avance le philosophe Martin Kornberger (2010) qui dans son ouvrage éponyme – commenté par Emmanuelle Rigaud dans le *Libellio* (Rigaud, 2012) – va jusqu'à déclarer que, dans une société fondée sur la consommation, les marques se sont substituées à la religion comme sources de sens. La marque permet ainsi une sotériologie présentiste capable de remplacer les sotériologies traditionnelles repoussant le salut dans l'au-delà (Gauthier, 2014).

Cette notion de religion ou religiosité des marques revient souvent depuis plus d'une décennie dans les propos des chercheurs (Muniz & Schau, 2005) et des consultants (Atkin, 2004) en marketing qui ont comparé la passion des consommateurs fidèles d'une marque à un culte de type religieux comme le culte des Mac et des Apple (Belk & Tumbat, 2005 ; Lam, 2001). Ce propos reste cependant largement au niveau métaphorique : on rapproche le magasin amiral de la marque d'une cathédrale (Cervellon & Coudriet, 2013), les rituels autour de la marque des rites religieux (Muniz & Schau, 2005), les clients fidèles de dévots (Pimentel & Reynolds, 2004), etc. En fait, l'extension du domaine de la marque à la religion même dans le cas de Star Wars est jugée un peu forcée (Lyden, 2012). Une vision critique dénonce aussi ces conceptualisations comme des tentatives de marketeurs cherchant à « vendre » une nouvelle approche aux entreprises (Cova & Cova, 2009).

Pourtant notre attention ne peut qu'être excitée par le phénomène singulier décrit ci-dessus. Alors que nous sommes habitués à voir les entreprises organiser des célébrations d'anniversaire de la marque (les 200 ans de Peugeot, les 80 ans d'Air France, etc.), certains consommateurs ont inventé la journée de marque comprise comme une espèce de canonisation d'une marque. Cela ne concerne pour l'instant que quelques marques comme Nutella ou Mario et surtout des marques de films ou de livres comme *Star Wars*, *Top Gun*, *Harry Potter*, *The Big Lebowski*, mais cela signale le passage d'une célébration de type profane (l'anniversaire) à une célébration de type religieux (la fête). Et ce type de célébration religieuse est à replacer dans le contexte de nouvelles formes de religiosité, plus ou moins parodiques, qui l'accompagnent comme le Jediïsme, le dudéisme ou le matrixisme.

Rappelons ici que l'Église catholique comme celle orthodoxe encourage fortement à faire mémoire des saints, en premier lieu de la sainte Mère de Dieu, puis des apôtres,



Affiche invitant à célébrer
The Day of the Dude
le 6 Mars 2011.

des martyrs et des autres saints, à des jours fixes dans l'année liturgique, de manière à manifester que l'Église de la terre est unie à la liturgie céleste. L'Église a par contre été longtemps hostile à la commémoration de l'anniversaire de naissance du fait de ses origines païennes et du fait, de plus, que la naissance rappelait le péché originel de par ses origines charnelles (Schmitt, 2007). Jusque dans les années 1950, les anniversaires des enfants étaient très peu fêtés en France, voire interdits dans les institutions catholiques (Heslon, 2008). Encore aujourd'hui, quand l'Église célèbre un anniversaire c'est celui du baptême ou du trépas d'un croyant. De même, l'anniversaire de naissance est encore réfuté par l'islam et le bouddhisme. *A contrario*, l'anniversaire de naissance a été considéré par la Réforme (le protestantisme mettant en cause le culte des saints) puis la Révolution comme une bonne manière de transférer l'attention vers une autre date que le jour de la fête religieuse (Schmitt, 2007). L'anniversaire est devenu une approche laïque et générique de la célébration de la personne quand le jour saint garde son caractère spécifiquement religieux. Avec le retour vers une célébration détachée de l'anniversaire de naissance, on assiste à un processus inverse. On peut ainsi interpréter l'émergence du phénomène de journée de la marque comme un fait marquant d'une nouvelle religiosité mondiale fondée sur les marques (Taira, 2013).

2. <http://www.journee-mondiale.com/les-journees-mondiales.htm>

Il faut cependant tempérer cette interprétation religieuse en la replaçant dans le courant des journées mondiales². Une journée mondiale est un jour de l'année dédié à un thème particulier à un niveau mondial et inscrit au calendrier des Nations unies. Ce n'est pas une date religieuse, mais une date laïque. La première journée mondiale, la journée mondiale des droits de l'homme, fut instituée en 1950 et fêtée chaque 10 décembre. Depuis, près d'une centaine ont suivi avec notamment la journée de la femme le 8 mars, mais aussi la journée mondiale des océans le 8 juin, la journée mondiale de la Terre, le 22 avril. Il est pourtant tentant de lire l'émergence des journées de marque comme une sanctification de ces marques quand on la replace dans le contexte de dévotion des consommateurs d'aujourd'hui. On prend dans ce cas une perspective catholique ou orthodoxe de la religion.

Cette sanctification de la marque n'émane pas, en général, de l'entreprise propriétaire de la marque mais des fans qui génèrent librement du contenu supplémentaire autour de la marque. Cela va en effet jusqu'à la production de *fanzines* (magazines de fan) et de *fanfictions* (des fictions originales se déroulant dans l'univers de la *fandom*), traduisant un rejet de l'autorité symbolique des propriétaires de la marque (Schreven, 2015). Dans une démarche managériale traditionnelle de gestion de marque, ces pratiques de sanctification sont au mieux ignorées, au pire jugées dangereuses comme on peut le voir dans le cas du *World Nutella Day*. Cependant, il semble que les managers aient rapidement pris la mesure de l'intérêt du phénomène et qu'ils essaient aujourd'hui de faire caisse de résonnance aux initiatives des fans. La fête de la sainte marque devrait ainsi devenir un élément clé des démarches de *branding*. La récupération dans des buts marketing de cet événement par la maison mère est aussi symptomatique d'une tendance majeure : le rôle grandissant des *fandoms*, à la fois consommateurs, ambassadeurs, et fidèles (dans son acceptation religieuse) de la marque, au pouvoir de négociation particulièrement fort, qui s'approprient la marque et peuvent influencer sa vie future (c'est le cas par exemple des *fandoms* de série télévisée qui imposent des changements de scénarios ou de *casting*). Derrière la festivité et la sanctification du *branding* se cachent donc des rapports de force instables entre la marque et ses fans ■

Références

- Atkin Douglas (2004) *The culting of brands: When customers become true believers*, New York, Portfolio.
- Baudrillard Jean (1970) *La société de consommation*, Paris, Denoël.
- Belk Russell W. & Tumbat Gulnur (2005) "The cult of Macintosh", *Consumption Markets et Culture*, vol. 8, n° 3, pp. 205-217.
- Brown Stephen, Kozinets Robert V. & Sherry Jr John F. (2003) "Teaching old brands new tricks: Retro branding and the revival of brand meaning", *Journal of Marketing*, vol. 67, n° 3, pp. 19-33.
- Cervellon Marie-Cécile & Coudriet Rachael (2013) "Brand social power in luxury retail: Manifestations of brand dominance over clients in the store", *International Journal of Retail et Distribution Management*, vol. 41, n° 11/12, pp. 869-884.
- Cova Bernard & Carrère Vincent (2002) "Les communautés de passionnés de marque : opportunité ou menace sur le Net ?", *Revue Française du Marketing*, vol. 189/190, n° 4-5, pp. 119-130.
- Cova Bernard & Cova Véronique (2009) "Les figures du nouveau consommateur : une genèse de la gouvernementalité du consommateur", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 3, pp. 81-100.
- Cova Bernard & Pace Stefano (2006) "Brand community of convenience products: New forms of customer empowerment. The case 'my Nutella the Community'", *European Journal of Marketing*, vol. 40, n° 9/10, pp. 1087-1105.
- Dumez Hervé (2013) "Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas ?", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 9, n° 2, pp. 13-26.
- Gauthier François (2014) "Les ressorts symboliques du consumérisme. Au-delà de la marchandise, le symbole et le don", *Revue du MAUSS*, vol. 44, n° 2, pp. 137-157.
- Heslon Christian (2008) "Anniversaires et psychologie des âges de la vie", *Le Journal des Psychologues*, n° 261, pp. 45-49.
- Jenkins, Henry (2006) *Fans, bloggers, and gamers: Exploring participatory culture*, New York, New York University Press.
- Klinger Barbara (2010) "Becoming cult: The Big Lebowski, replay culture and male fans", *Screen*, vol. 51, n° 1, pp. 1-20.
- Kornberger Martin (2010) *Brand society: How brands transform management and lifestyle*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Lam Pui-Yan (2001) "May the force of the operating system be with you: Macintosh devotion as implicit religion", *Sociology of Religion*, vol. 62, n° 2, pp. 243-262.
- Lyden John C. (2012) "Whose film is it, anyway? Canonicity and authority in Star Wars fandom", *Journal of the American Academy of Religion*, vol. 80, n° 3, pp. 775-786.
- Muniz Albert M. & Schau Hope Jensen (2005) "Religiosity in the abandoned Apple Newton brand community", *Journal of Consumer Research*, vol. 31, n° 4, pp. 737-747.
- Pimentel Ronald W. & Reynolds Kristy E. (2004) "A model for consumer devotion: Affective commitment with proactive sustaining behaviors", *Academy of Marketing Science Review*, vol. 5, n° 1, pp. 1-45.
- Rigaud Emmanuelle (2012) "Une société de marques", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 2, pp. 19-26.
- Schmitt Jean-Claude (2007) "L'invention de l'anniversaire", *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, vol. 62, n° 4, pp. 793-835.
- Schreven Stephanie (2015) "On the case of the missing detail and the twisted truth about hard work", *Organization*, vol. 22, n° 5, pp. 702-719.
- Stricot Matthieu (2015) "La Voie Jedi, une nouvelle religion ?", *Le Monde des religions*, 23 février.
- Taira Teemu (2013) "The category of 'invented religion': A new opportunity for studying discourses on 'religion'", *Culture and Religion*, vol. 14, n° 4, pp. 477-493.

Variation autour des marques : donner un sens à la marque

Emmanuelle Rigaud

NEOMA Business School / i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay

*La blessure guérit ; mais la marque reste,
et cette marque est un sceau respecté
qui préserve le cœur d'une autre atteinte.
(Rousseau, *La Nouvelle Héloïse*, VI, 7)*

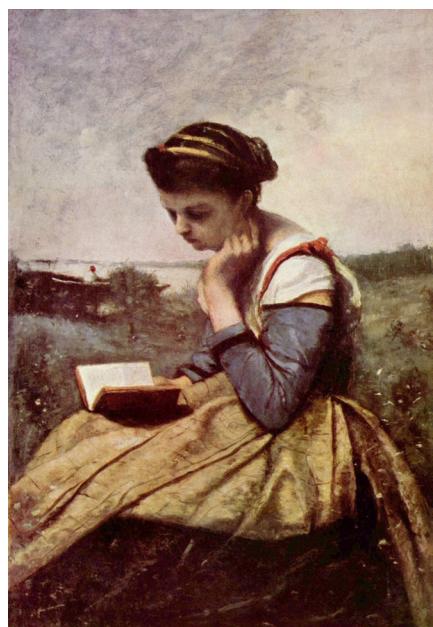
Omniprésentes et envahissantes, les marques sont au cœur de notre société. Parfois adulées et d'autres fois détestées, elles concernent toutes sortes d'organisations – publiques ou privées – et s'étendent même aux personnes ou aux partis politiques, clubs de sport, etc. Elles sont partout, envahissent nos espaces. Elles paraissent donc indispensables à toute organisation – le développement des « marques de distributeurs » dites « MDD », dans les années 1980 en est un exemple significatif.

Les marques guident nos stratégies, fédèrent les parties prenantes et modifient nos comportements. Souvent définie comme une notion à la fois tangible et intangible, la marque apparaît complexe et multidimensionnelle et il semble difficile d'en déterminer les limites.

Pourtant, quelles que soient les communautés – académiques ou de praticiens – la marque est considérée comme un levier stratégique au centre des organisations. Elle est une ressource clef (au sens de Barney, 1991) : unique, rare, non substituable et non imitable.

En effet, la marque permet à l'organisation ou à la structure qui la supporte de se positionner et de se différencier. Et son rôle croissant au sein de notre société et dans nos organisations permet de la caractériser comme un avantage concurrentiel (Kapferer, 2007 ; Crăciun & Barbu, 2014) que la loi protège. Ainsi sa construction revient-elle à créer un ensemble de valeurs non négociables qui lui donne son identité et sa différenciation.

Pourtant, les marques sont amenées à évoluer, à grandir pour se régénérer. Il est donc essentiel de faire la différence entre ce qui constitue le « noyau » de la marque, les variables tangibles et intangibles qui sont non négociables de celles qui peuvent évoluer et qui sont considérées comme périphériques (Michel, 2013). Les services marketing relayés par l'ensemble de



Femme lisant,
Camille Corot (1869)

l'organisation doivent donc faire en sorte que le noyau de marque reste intact. Ceci est d'autant plus vrai que la marque se construit de plus en plus par interactions avec ses parties prenantes et plus particulièrement avec ses consommateurs comme lors de cocréations (Hatch & Schultz, 2010). À ce titre, elle doit être managée avec précaution.

Dès lors, de nouvelles questions se posent aux entreprises. Comment continuer à faire vivre sa marque ? Comment continuer à communiquer avec ses clients et les autres parties prenantes et avec quel langage ? Et quelles sont les procédures à mettre en place ? Ces questions restent souvent sans réponse car il est très difficile de définir clairement qui fait la marque, de quoi elle est constituée et par quels mécanismes elle évolue.

Aussi, dans cet article exploratoire, nous abordons la marque d'un point de vue organisationnel. Notre objectif est de lui donner un « sens plus concret » de façon à ce que le « management » puisse mieux la contrôler et la faire évoluer en fonction des caractéristiques de son marché.

Marques : de quoi parle-t-on ?

Étymologiquement, la marque apparaît comme un élément précieux qui identifie, rassure et apporte de la valeur. Elle est donc une notion circonscrite et valorisée.

En effet, la marque peut être à la fois un chiffre, une empreinte, qui sert à reconnaître une appartenance – comme à l'origine pour marquer un troupeau. « *Faisons au galant une marque, Pour le pouvoir demain connaître mieux* » (La Fontaine, « Le Muletier »).

Elle permet aussi de donner de la valeur car elle est un ornement, une distinction : « *Gardez votre pouvoir, reprenez-en la marque* » (Corneille, *Polyeucte* v, 6) ; ou parce qu'elle sert à noter des performances : « *jetons qui servent à marquer les points ou les parties qu'on gagne* »¹.

Enfin, elle exprime aussi une idée de longévité et de durée : « *C'est un nœud à son mouchoir* »² et de façon plus figurative, c'est « *une trace qui dure* », un présage : « *Je suis devenu théologien, vous en allez voir les marques* » (Pascal, *Les Provinciales*).

Pourtant, la marque – expression « d'intemporalité » – est une notion en perpétuelle évolution. Au cours des dernières décennies, de nombreuses recherches se sont plus particulièrement focalisées sur la définition des marques (Barwise *et al.*, 1990 ; Aaker, 1996 ; Chernatony & Dall'Olmo Riley, 1998 ; Stern, 2006 ; Kapferer, 2007) mais il semble difficile de trouver un consensus (Jones & Bonevac, 2013) car la marque est une notion subjective et dynamique. Elle souffre d'approximation et parfois pour mieux l'appréhender, elle n'est reliée qu'à des fonctions marketing ou de communication, alors que la marque va bien au-delà.

Contrairement à une idée répandue, la marque ne provient pas de la révolution industrielle mais apparaît dès 1300 avant J-C. Elle est d'abord un nom, un motif et constitue un signe anthropologique lié à deux fonctions essentielles : l'identification et la différenciation (Heilbrunn, 2007). La marque assure ensuite la traçabilité des produits permettant une véritable labellisation. Au fur et à mesure de l'évolution du commerce et de la distribution, la marque adopte une fonction économique, signe de propriété, puis elle devient le lien entre le producteur et le consommateur. C'est avec le développement des techniques de production et des systèmes de communication que la marque devient un signe de reproductibilité.

1. Voir dictionnaire de français – Littré

2. Voir dictionnaire de français – Littré

À partir des années 1980 et 1990, les marques prennent un pouvoir économique. Avec les grands mouvements stratégiques de fusions-acquisitions, il est nécessaire de les valoriser. Selon Lewi (2005), si le XXI^e siècle est le siècle du marketing et de ses techniques, il est aussi l'avènement du *Branding Management*, c'est-à-dire la gestion des marques avec le développement des grandes marques mondiales.

Classiquement, deux écoles donnent une vision complémentaire de la marque. L'école américaine, conduite par Aaker (1996), envisage la marque sous un angle financier et parle de capital marque, ou *brand equity* alors que l'école européenne portée par Roland Barthes – et suivie entre autres par Semprini – repose sur une approche plus sémiologique et symbolique. Dans la première vision, ce capital représente au départ les actifs matériels de l'entreprise puis les actifs immatériels (Kapferer, 2007). La seconde vision donne à la marque un rôle identitaire. La marque transforme le matériel en immatériel (Semprini, 1992).

Plus récemment, la notion de marque, toujours considérée comme identitaire, s'étend à une dimension plus large et organisationnelle. Certains auteurs parlent d'une nouvelle vision de marque, plus globale, plus intégrée, plus transversale. Elle n'existe pas uniquement pour le client mais elle se place au centre des organisations et des relations avec le consommateur (Hatch & Schultz, 2010 ; Kornberger, 2010 ; Michel, 2013). Ainsi, la marque doit faire face à un paradoxe : elle est à la fois statique et dynamique.

En effet, la marque est garante d'une identité « fixe ». Assimilée à l'ADN³ de la structure qui la supporte, elle lui donne un visage, une personnalité, une âme. Mais la marque assure aussi un positionnement, c'est-à-dire une place parmi tout ce qui l'entoure. C'est le garant d'une différenciation et, à ce titre-là, elle doit évoluer afin de permettre à l'organisation de conserver son avantage concurrentiel.

Dans un contexte de mondialisation et de « digitalisation », elle doit porter l'innovation. Alors comment gérer ce paradoxe ?

Aujourd'hui, les entreprises se trouvent dans un contexte instable et en perpétuelle mutation. Un marché de plus en plus concurrentiel avec une forte dynamique des acteurs qui se concentrent pour être plus forts, plus puissants. Un marché qui se mondialise implique une libre circulation de l'information et oblige les entreprises à prendre des positions internationales. Sans oublier l'émergence d'Internet qui modifie les relations producteurs-consommateurs. Aussi, les entreprises fonctionnent en réseaux de partenaires. Afin de conserver leur place, elles doivent être capables d'anticiper ces grands changements et faire preuve d'innovation (André & Rigaud, 2014).

La digitalisation progressive de la marque la transforme en un vecteur d'échanges très diversifiés. Si le nom est le premier contact que le consommateur a avec la marque, il doit être la porte d'entrée de son univers. À partir de ce nom, la marque crée son propre langage spécifique et unique qui lui donne du sens. Ainsi elle doit évoquer un univers qui respecte l'opinion du consommateur. En étant sans cesse à son écoute et force de proposition, l'entreprise qui gère la marque doit éviter que le consommateur se sente harcelé.

Hyperconnecté et informé, le consommateur est de plus en plus exigeant et devient partie prenante dans la création et le développement de la marque. Il prend part à la vie des marques et oblige les entreprises à adopter de nouvelles stratégies et à effectuer des transformations organisationnelles (Kotler *et al.*, 2012).

3. ADN : Acide désoxyribonucléique.

4. Nike crée la République Populaire de Corinthians
<http://www.sportsmarketing.fr/nike-republique-populaire-corinthians-centenaire-dispositif/>

Par conséquent, la marque se construit différemment, elle doit fédérer une communauté d'individus : les clients, les fournisseurs, les investisseurs, etc., qui ne possèdent pas forcément les mêmes objectifs vis-à-vis d'elle. Cet équilibre à trouver entre les différentes parties prenantes et la marque a donné lieu à un nouveau modèle que certains nomment « écosystème de marque » (Lautissier & Angot, 2009). L'idée est donc de créer et d'entretenir des relations durables entre la marque et sa communauté, pour ne faire plus qu'un. La notion clef devient l'expérience : avec la marque, l'individu vit une expérience singulière qu'il partage avec le reste de la communauté. Tous interagissent de façon à vivre ensemble une histoire qui évolue et se perpétue (à l'instar par exemple du partenariat de Nike avec le club de football brésilien les *Corinthians* en 2011⁴).

– Dans son livre, Martin Kornberger (2010) explique que les marques font partie de notre vie au quotidien, elles peuvent être définies comme les mécanismes qui connectent toutes sortes d'organisations aux consommateurs. Assez paradoxalement, elles apparaissent à la fois artificielles et fortes. Sources de création de valeur, elles se situent souvent au cœur de manœuvres stratégiques et peuvent même en être le déclencheur, comme c'est le cas dans certaines stratégies d'alliance, de coopération ou de fusion-acquisition.

Compte-tenu de l'évolution du contexte, il devient indispensable de reconsidérer la marque. Elle doit être mieux appréhendée et il semble nécessaire de la manager avec précaution.

Donner du sens à la marque pour mieux la manager

Selon Kornberger (2010) la nature de la marque est d'être relationnelle. Elle n'est pas un instrument manié par les dirigeants de la firme, elle ne fonctionne que par interactions. En ce sens, elle est un champ, et non un objet, et un champ de pratiques. Elle doit être conçue comme une plate-forme plus ou moins ouverte sur laquelle se négocie entre des groupes divers la signification de l'organisation. Cette vision très intéressante montre que la marque fait exploser les frontières entre l'organisation et son environnement, et elle fait exploser de la même manière l'idée de contrôle (Rigaud, 2012).

Cette réflexion nous incite à aller plus loin dans le raisonnement.

Ainsi, toujours dans cette idée de « disparition de frontières », on peut aussi assimiler la marque à un *output* :

La marque est un programme génétique, elle est la mémoire et le futur des produits, en effet, la mémoire ainsi formée porte en elle le programme des développements futurs, les caractéristiques des modèles à venir, leurs traits communs, leurs airs de famille transcendant leurs diverses personnalités (...) le programme implicite de la marque indique le sens des produits passés et futurs. S'il existe, il est décelable à travers l'analyse des productions, communications et actes significatifs de la marque. (Kapferer, 2007, p. 45)

La marque devient ainsi le résultat de processus fabriqués et retranscrits par la firme (Rigaud, 2009) mais aussi en dehors de la firme, puisqu'elle peut être co-crée avec ses clients (Hatch & Schultz, 2010) et autres parties prenantes (Michel, 2013).

Nous la définissons donc comme une activité de la firme sous-tendue par des ressources internes à l'organisation qui créent à l'origine ses produits et ses valeurs, mais aussi des ressources externes qui participent activement au développement de la marque

et à sa régénération. Elle peut être considérée comme un résultat identifiable, que les différents acteurs internes et externes modèlent et remodèlent au cours du temps.

L'activité s'entend ici selon la vision de Peyrolle & Lorino (1999), c'est-à-dire comportant deux dimensions, fonctionnelle et cognitive. La première assimile l'activité à un *output* et la seconde la confond avec un apprentissage. La marque qui donne lieu à des produits marqués, des images (publicité) et des connaissances peut être reliée à la notion d'activité relevant à la fois de la dimension *output* ainsi que de la dimension plus cognitive.

Au sein de l'organisation, cet *output* est classiquement rattaché aux processus de marketing et de communication. En effet, c'est essentiellement par la connaissance que le consommateur a de la marque (qui provient des actions marketing et communication) que la firme se différencie. Les actions marketing peuvent donc consolider et augmenter la force de la marque chez les consommateurs (Keller, 1993). La marque est ainsi considérée comme un résultat identifiable, que les différents acteurs du marché connaissent : elle est un ensemble de faits, un nom, un logo, un visuel, une musique ou des compétences marketing (Rigaud, 2009).

Mais, suivant l'idée que la marque est au cœur d'un réseau – organisation, fournisseurs, distributeurs, actionnaires et clients (Michel, 2013) –, elle se positionne comme étant le fruit de différents processus (au sens de Van de Ven, 1992) internes et externes à l'organisation sous-tendus par des ressources et compétences (selon la vision de Richardson, 1972, p. 888)⁵ de différentes natures. Pour les entreprises, la façon dont cette activité est créée, c'est-à-dire la mise en œuvre des processus au sein de l'organisation et des ressources et compétences mobilisées, est peu connue et difficilement identifiable.

Ainsi la question de l'opérationnalisation se pose. Quels sont les processus mis en œuvre, comment les déterminer, en existe-t-il des schémas caractéristiques ?

Cet enchaînement de processus créateurs de valeur (puisque la marque est considérée comme un avantage concurrentiel) nous amène à rapprocher notre « modèle » de celui de la *supply chain* ou de la chaîne de valeur.

En effet, suivant cette définition : « *La supply chain*⁶ est un réseau d'entreprises qui participent, en amont et en aval, aux différents processus et activités qui créent de la valeur sous forme de produits et de services apportés au consommateur final » (Christopher, 1992 ; Mentzer *et al.*, 2001, p. 5), nous pouvons considérer qu'autour d'un réseau composé de ce que l'on appellerait « organisation support » et de l'ensemble des parties prenantes (amont ou aval), la marque se positionne comme le « produit » créateur de valeur.

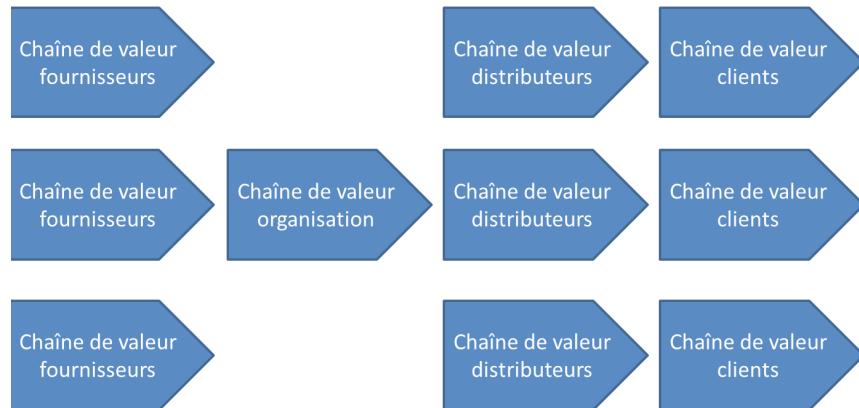
Plus précisément, la marque est le résultat d'actions internes à l'organisation qui mobilisent les différents départements de l'entreprise : les activités de soutien et les activités principales (suivant le schéma de Porter, 1999). Elle est aussi le résultat de processus externes à l'organisation comme : les processus de mise en œuvre d'innovation opérés par les fournisseurs (Michel, 2013) ou les processus de mise en place et de distribution et, bien sûr, les processus de cocréation avec le client (Kotler *et al.*, 2012) et parfois les autres parties prenantes.

Ainsi, la marque peut être visualisée comme le résultat d'interactions provenant de différentes chaînes de valeurs : celle des fournisseurs en amont, de l'organisation support et de celle des distributeurs et des clients en aval. Nous rejoignons ici l'idée de la « filière » (schématisée selon la figure ci-dessous) définie comme : « *l'ensemble des*

5. « It is convenient to think of industry as carrying out definitely large number of activities, activities related to the discovery and estimation of future wants, to research, development and design, to the execution and co-ordination of processes of physical transformation, the marketing of goods and so on. And we have to recognize that these activities have to be carried out by organizations with appropriate capabilities, or, in other words, with appropriate knowledge, experience and skills ».

6. Supply chain :
Terme anglophone fréquemment utilisé pour dire : chaîne logistique.

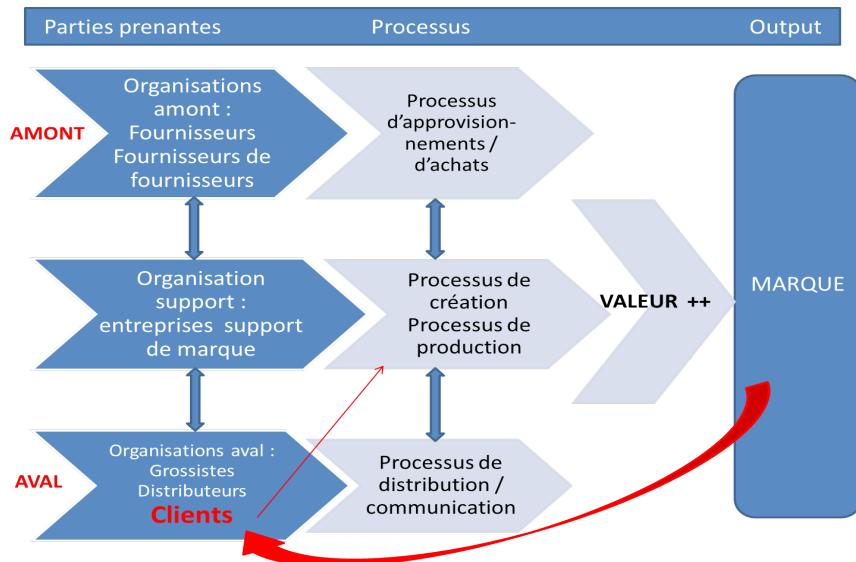
liens interorganisationnels et des activités qui sont nécessaires à la création d'un produit ou d'un service » (Johnson *et al.*, 2011, p. 138).



La filière : Johnson *et al.* (2011, p. 136), d'après Porter (1996)

La marque est donc le résultat identifiable et créateur de valeur que les différents acteurs internes et externes à l'organisation modèlent et remodèlent au cours du temps selon des processus structurés.

Le client souligné en rouge sur le schéma suivant (réalisé par l'auteur) joue un rôle particulier : il intervient dans le processus de communication de la marque, en aval de sa production mais aussi dans sa création par un phénomène de *feedback*.



Cette vision plus opérationnelle de la marque permet de visualiser sa construction et son développement au travers des processus que l'organisation peut identifier.

Les parties prenantes envisagées comme des cocréateurs sont de véritables collaborateurs, ce qui modifie le système de gouvernance (Ind & Bjerke, 2007) et nous amène à une nouvelle logique de contrôle de marque (Merz & Vargo, 2009), un nouveau management de la marque.

Il s'agit de gérer la marque comme un produit issu de la *supply chain/chaîne de valeur* : identifier les processus amont responsables de la création et de la production de la marque ainsi que les processus aval chargés de « distribuer » et vendre la marque. Il s'agit aussi de planifier ces processus et de mettre en place des indicateurs de performance, des bonnes pratiques (voir le modèle SCOR⁷).

Ce qui nous amène à identifier les deux types de ressources responsables de « l'identité » de la marque : d'une part, celles qui constituent ses gènes, expriment l'ADN de l'organisation et qui ne changent pas ; et, d'autre part, celles qui sont plus dynamiques, les « ressources renouvelables » qui permettent à l'organisation de conserver sa valeur ajoutée dans un contexte mouvant. Le management pourra ainsi cofabriquer la marque en activant les différents processus complémentaires en fonction de ses objectifs.

Ce mode de fonctionnement peut être rapproché des techniques utilisées par le SCM (*Supply Chain Management* – pour une synthèse, voir Mentzer *et al.*, 2001).

À ce stade de notre réflexion, il semble nécessaire de poursuivre nos investigations en menant une étude de cas au sein d'une filière dans laquelle la marque est particulièrement identifiable. Pour plusieurs raisons, le domaine du luxe paraît parfaitement bien adapté à cette étude. Nous esquissons brièvement les raisons qui nous orientent vers ce secteur, bien que cela nécessite un développement plus détaillé ultérieurement.

Tout d'abord, les marques de luxe sont particulièrement « porteuses de sens » et représentent l'entreprise, ses valeurs et toutes les images sous-jacentes que s'approprient les clients (Dereumaux, 2007 ; Bastien & Kapferer, 2012).

La deuxième raison est que, suite à une période de « fusions-acquisitions » et de « financiarisation » (dans les années 1980-1990) les marques de luxe sont entrées progressivement dans un phénomène de démocratisation (Truong *et al.*, 2008) et semblent avoir perdu leurs attractivité, distinctivité et « lettres de noblesse » (Riot *et al.*, 2013). En conséquence, elles doivent se remettre en question. Les organisations de luxe doivent adopter des stratégies fortes et dynamiques en mettant en avant leurs marques (leurs racines, leurs valeurs) afin de conserver leur identité et éviter leur dilution (Silverstein & Fiske, 2003 ; Hoffmann & Coste-Manière, 2011 ; Riot *et al.*, 2013).

Enfin, le secteur du luxe a été longtemps désemparé devant la « digitalisation ». La mise en place de stratégies Web semble, pour certains acteurs, assez laborieuse. Ainsi, la question de la gestion des cocréations se pose-t-elle, sans aucun doute, d'une façon importante.

Cet article exploratoire constitue une première étape dans l'analyse de la marque et son opérationnalisation. Il permet d'aborder la marque d'un point de vue organisationnel et lui confère une dimension dynamique. Ainsi, nous pensons que l'application de cette vision à des cas concrets dans l'industrie du luxe, particulièrement centrée sur les marques, pourra mettre en exergue des clés de management au service de l'ensemble des parties prenantes ■

7. Le modèle SCOR a été développé en 1996 par le Supply Chain Council (SCC), organisation sans but lucratif regroupant à l'origine deux cabinets de conseil et 69 sociétés américaines.

Références

- Aaker David A. (1996) *Building strong brands*, New York, The Free Press.
 André Caroline & Rigaud Emmanuelle (2014) *Droit du marketing : Les stratégies marketing optimisées par le droit*, Paris, Ellipses (coll. Actu' gestion).

- Barney Jay (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, pp. 99-120.
- Barwise Patrick, Higson Christopher, Likierman Andrew & Marsh Paul (1990) "Brands as 'separable assets'", *Business Strategy Review*, vol. 1, n° 2, pp. 43-59.
- Bastien Vincent & Kapferer Jean-Noël (2012, 2^e ed.) *Luxe oblige*, Paris, Eyrolles.
- Chernatony Leslie (de) & Dall'Olmo Riley Francesca (1998) "Defining a 'brand': beyond the literature with experts' interpretations", *Journal of Marketing Management*, vol. 14, n° 5, pp. 417-443.
- Christopher Martin (1992) *Logistics and supply chain management*, London, Pitman Publishing.
- Crăciun Liviu & Barbu Cătălin Mihail (2014) "The brand as strategic asset of organization", *Review of International Comparative Management*, vol. 15, n° 1, pp. 69-77.
- Dereumaux René-Maurice (2007) "Les nouveaux défis du marketing : Le luxe et l'image de marque", *Marketing et Communication/Market-Management*, vol. 7, n° 1, pp. 70-78.
- Hatch Marie Jo & Schultz Majken (2010) "Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance", *Journal of Brand Management*, vol. 17, n° 8, pp. 590-604.
- Hoffmann Jonas & Coste-Manière Ivan (2011) *Luxury strategy in action*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Heilbrunn Benoît (2007) *La Marque*, Paris, Presses Universitaires de France (coll. Que sais-je ?).
- Ind Nicholas & Bjerke Rune (2007) *Branding Governance: A Participatory Approach to the Brand Building Process*, London, Wiley & Sons.
- Johnson Gerry, Whittington Richard, Scholes Kevan, & Fréry Frédéric (2011, 9^e ed.) *Stratégique*, Paris, Pearson France.
- Jones Casey & Bonevac Daniel (2013) "An evolved definition of the term 'brand': Why branding has a branding problem", *Journal of Brand Strategy*, vol. 2, n° 2, pp. 112-120.
- Kapferer Jean-Noël (2007, 4^e ed.) *Les marques, capital de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Keller Kevin Lane (1993) "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-based Brand Equity", *Journal of Marketing*, vol. 57, n° 1 (January), pp. 1-22.
- Kornberger Martin (2010) *Brand Society: How Brands Transform Management and Lifestyle*, Cambridge University Press.
- Kotler Philip, Dubois Bernard & Manceau Delphine (2003, 11^e ed.) *Marketing Management*, Montreuil, Pearson Education.
- Kotler Philip, Kartajaya Hermawan, Setiawan Iwan & Vandercammen Marc (2012) *Marketing 3.0. Produits, clients, facteur humain*, Bruxelles, De Boeck Supérieur.
- Lautissier Stéphane & Angot Jacques (2009) *Révolution relation : Construire votre écosystème de marque*, Paris, L'Harmattan.
- Lewi Georges (2005) *La marque, comprendre les marques pour les créer et les développer*, Paris, Vuibert.
- Mentzer John T., DeWitt William, Keebler James S., Min Soonhong, Nix Nancy W., Smith Carlo D. & Zacharia Zach G. (2001) "Defining supply chain management", *Journal of Business Logistics*, vol. 22, n° 2, pp. 1-25.
- Merz Michael & Vargo Stephen (2009) "The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 37, n° 3, pp. 328-344.
- Michel Géraldine [ed] (2013) *Management transversal de la marque. Une exploration au cœur des marques*, Paris, Dunod.
- Peyrolle Jean-Claude & Lorino Philippe (1999) "Enquête sur le facteur X. L'autonomie de l'activité pour le management des ressources humaines et pour le contrôle de gestion", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 33 (septembre-octobre), pp. 173-186.
- Porter Michael E. (1999) *L'avantage concurrentiel*, Paris, Dunod.
- Richardson Georges B. (1972) "The Organisation of Industry", *The Economic Journal*, vol. 82, n° 327, pp. 883-896.

- Rigaud Emmanuelle (2009) "Le processus de reconfiguration des ressources dans les fusions-acquisitions : le cas des firmes rachetées dont la marque est conservée", Thèse en Sciences de gestion, École polytechnique/Université Paris Ouest Nanterre La Défense.
- Rigaud Emmanuelle (2012) "Une société de marques", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 2 (été), pp. 19-26.
- Riot Hélène, Chamaret Cécile & Rigaud Emmanuelle (2013) "Murakami on the bag: Louis Vuitton's decommoditization strategy", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 41, n° 11/12, pp. 919-939.
- Semprini Andréa (1992) *Le marketing de la marque. Approche sémiotique*, Paris, Éditions Liaisons.
- Silverstein Michael J. & Fiske Neil (2003) "Luxury for the masses", *Harvard Business Review*, vol. 81, n° 4, pp. 48-57.
- Stern Barbara (2006) "What does brand mean? Historical-Analysis method and construct definition", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, n° 2, pp. 216-223.
- Truong Yann, Simmons Geoff, McColl Rodd & Kitchen Philip J. (2008) "Status and Conspicuousness, Are They Related? Strategic Marketing Implications for Luxury Brands", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 16, n° 3 (July), pp. 189-203.
- Van De Ven Andrew H. (1992) "Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 1, pp. 169-188.