

**ANALYSE SEMIOTIQUE DES DETERMINANTS DE LA CAPACITE A S'ETENDRE DES
MARQUES :
APPLICATION AUX MARQUES DE LUXE**

Nathalie Veg

Doctorante, ESSEC Business School, Paris
Université Paris Dauphine

ESSEC Business School
Avenue Bernard Hirsch B.P. 50105
95021 Cergy-Pontoise Cedex
France

Université Paris Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75775 Paris Cedex 16

veg@essec.com
06.67.23.61.00

Analyse sémiotique des déterminants de la capacité à s'étendre des marques :
application aux marques de luxe

Abstract :

The *brand extension potential* defines towards which directions (which products categories) a brand can be extended and to what extent it can do it, according to its narrative (that is to say its cultural invariant discourse). Determining previously all the potential extensions is an essential point for a manager to maximise the success of its brand development. Considering the importance of this concept, the purpose of this paper is to define which the determinants of the brand extension potential are.

The analysis of the literature has pointed out two variables that can determine the brand extension potential: *the type of the thick brand narratives* and *the opening capacity of these narratives*.

A qualitative methodology is used to analyse them. It's based on a structural semiotic analysis of the brand narratives (cases studies). The brands sample is composed of fourteen luxury brands.

The results seem to show that the brand extension potential is determined according to the combination of brand narratives but especially according to the opening of one or more of these narratives.

Résumé :

La capacité à s'étendre des marques définit vers quelles directions (vers quelles catégories de produits) une marque peut se développer et jusqu'où elle peut le faire, en fonction de son récit (c'est-à-dire son discours culturel invariant). La détermination en amont de toutes les extensions potentielles d'une marque est un point essentiel pour qu'un manager maximise le succès du développement de sa marque. Du fait de l'importance de ce concept, l'objectif de cet article est de définir les déterminants de la capacité à s'étendre des marques.

L'analyse de la littérature a mis en avant deux variables qui peuvent déterminer le potentiel d'extension des marques : *le type de récits de marque épais et leur capacité d'ouverture*.

Une méthodologie qualitative est utilisée afin d'étudier les déterminants de la capacité à s'étendre des marques. Elle se base sur une analyse sémiotique structurale des récits de marque (études de cas). L'échantillon se compose de quatorze marques de luxe.

Les résultats montrent globalement que la capacité à s'étendre des marques est déterminée selon le nombre la combinaison des récits épais et particulièrement selon l'ouverture d'un ou plusieurs de ces récits.

Introduction :

Les marques ont besoin de se développer pour survivre et générer des profits. Particulièrement, les marques de luxe doivent maintenir une croissance à double chiffre, dans un secteur de plus en plus concurrentiel. Pour cela, elles utilisent couramment les stratégies d'extensions de marque. Les marques essaient de s'introduire dans de nouvelles catégories de produits en capitalisant sur leur nom et leur notoriété. Par exemple, la marque Michelin, spécialisée dans les pneus, s'est ensuite étendue dans les cartes routières mais aussi les vêtements et les chaussures. Ces stratégies de développement sont ainsi très fréquentes.

Cependant, toutes les extensions ne sont pas des succès. Certaines marques seront davantage légitimes à s'étendre que d'autres dans certaines catégories de produits. Comment alors maximiser les chances de réussite des extensions de marque ? Avant d'analyser les perceptions des consommateurs, sur quoi les marques doivent s'appuyer pour connaître en amont, vers où elles peuvent s'étendre tout en restant désirables et surtout jusqu'où elles peuvent le faire ?

Les travaux académiques sur les extensions ont principalement mis en avant le rôle de la proximité entre la marque et l'extension pour expliquer la réussite ou l'échec des extensions (Aaker et Keller, 1990 ; Loken et Roedder John, 1993 ; Roux et Boush, 1996). Plus une extension sera proche de la marque, c'est-à-dire plus l'extension partagera des valeurs communes avec la marque, plus elle aura de chance d'être acceptée favorablement par les consommateurs. Ces travaux offrent de nombreux résultats très intéressants. Cependant, ils ne permettent pas de savoir en amont comment une marque va pouvoir se développer dans le temps en fonction de ce qu'elle est et de ce qu'elle représente. Seulement deux recherches ont essayé de définir le concept de potentiel d'extension des marques (Park et al, 1991 ; Kapferer, 1991). Ces premiers travaux constituent des pistes très importantes mais ils demandent à être complétés et enrichis.

Ainsi, face au contexte managérial et théorique mis en avant ci-dessus, cette article souhaite poursuivre les travaux de Park et ses collègues et de Kapferer et répondre aux questions suivantes : *Comment la capacité à s'étendre des marques se détermine-t-elle ? Quels sont les facteurs de la marque et de son message émis qui influencent ce concept stratégique et managérial ?*

Pour cela, la recherche s'appuie sur une revue de littérature axée sur le concept de marque et sur la notion d'ouverture. Puis une étude qualitative de type sémiotique structurale est menée afin d'analyser comment la capacité à s'étendre des marques est structurellement définie pour quatorze marques de luxe (domaine d'application de la recherche) et ce, en fonction des déterminants qui auront été mis en avant dans la littérature.

Revue de littérature : Les récits de marque et la capacité à s'étendre des marques

Définir la capacité à s'étendre d'une marque, c'est analyser sa légitimité à se diversifier et déterminer vers où et jusqu'où elle peut se développer, c'est-à-dire dans cette recherche dans quelles catégories de produits, en fonction de ce que la marque représente. Ainsi, analyser la capacité à s'étendre suppose de déterminer en amont ce qu'est la marque.

La marque et sa capacité à s'étendre

La marque est composée d'associations et notamment d'associations de long terme (appelées en marketing : identité de marque) (Keller, 1999 ; Kapferer, 1999). Ces dernières sont déterminantes pour gérer la marque de façon cohérente dans le temps. En effet, c'est par le biais des associations de long terme et leur maintien que la marque pourra s'étendre sans pour autant se perdre ou se diluer.

Trois principaux modèles de l'identité de marque ont été développés en marketing (Park et al, 1989, 1991 ; Aaker, 1993 ; Kapferer, 1991).

Ceux-ci sont largement reconnus dans la littérature. Et c'est sur la base de ceux-ci que Park et ses collègues (1991) et Kapferer (1991) ont introduit la notion de potentiel d'extension des marques.

Park et al (1991) mettent en avant dans leurs travaux le fait que les marques liées à des associations symboliques ont un plus fort potentiel de développement, c'est-à-dire qu'elles pourront davantage s'étendre que les marques liées à des associations fonctionnelles. Les auteurs ont ainsi montré dans leurs études que globalement, toutes les marques n'avaient pas les mêmes capacités à s'étendre. Certaines semblent effectivement pouvoir davantage se développer que d'autres.

De la même façon, selon Kapferer (1991), toutes les marques n'ont pas les mêmes potentiels d'extension. Ceux-ci dépendent de leur identité et de leur profondeur ou niveau d'abstraction. Cinq degrés de marque sont ainsi déterminés par Kapferer, basés sur le continuum concret (fonctionnel) – abstrait (symbolique). Il s'agit de 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). Les marques définies selon un degré d'abstraction faible (produit ou recette) auront un degré d'extension faible, c'est-à-dire qu'elles ne pourront s'étendre que dans peu de catégories de produits et qu'à proximité de ce qu'elles sont et ce qu'elles font actuellement. A l'inverse, les marques définies selon un degré d'abstraction élevé auront un degré d'extension fort, c'est-à-dire qu'elles pourront davantage s'étendre et ce, avec un degré d'éloignement plus élevé.

Ces travaux sur l'analyse du potentiel d'extension des marques constituent des pistes de recherche importantes. Cependant, les auteurs ne distinguent globalement que deux types de marques (celles avec un concept fonctionnelles ou celles avec un concept symbolique (Park et al, 1991) ou celles avec un fort ou faible niveau d'abstraction (Kapferer, 1991)). Or les marques sont davantage complexes et peuvent présenter simultanément plusieurs facettes ou types d'associations. De plus, l'identité de marque telle que définie dans la vision marketing pour analyser ce potentiel d'extension ne tient pas compte d'un élément déterminant, permettant également d'appréhender la complexité des marques. Il s'agit des valeurs culturelles partagées par les consommateurs et auxquelles les marques font référence. Ainsi, pour bien saisir le sens d'une marque, il est important de considérer son système de représentations, ses récits culturels (Remaury, 2004).

Afin de prendre en compte ces éléments, certains auteurs ont analysé la marque selon une vision sémiotique (Roux et Floch, 1996). Ceux-ci définissent la marque comme une éthique (ce à quoi la marque marche, ses valeurs intangibles, sa vision...) et une esthétique (ce à quoi on reconnaît la marque, sa partie tangible, ses produits, son design...). La sémiotique permet ainsi de mettre en avant les significations sous les signes de la marque. Cependant, afin d'enrichir et de compléter également ces travaux (mettant juste en avant la distinction entre éthique et esthétique), une étape supplémentaire doit être effectuée : celle de l'étude de ses représentations sous un angle culturel. C'est pourquoi, l'article propose de compléter cette approche sémiotique en utilisant une analyse anthropologique culturelle de la marque. Elle permettra de mieux comprendre et définir la marque et sa capacité à s'étendre.

Les récits et contrats culturels de la marque et sa capacité à s'étendre

L'anthropologie culturelle a été jusqu'ici peu utilisée dans les recherches en marketing (Remaury, 2004). Cependant, la marque est façonnée par la culture. Et pour comprendre la complexité de ces représentations, il est essentiel de les analyser sous un angle anthropologique culturel.

Cette discipline définit globalement la marque comme un imaginaire collectif, culturellement partagé par les consommateurs (McCracken, 1986 et 1993 dans Aaker et Biel ; Lewi, 2003 ; Remaury, 2004). Elle s'appuie sur les invariants culturels des marques, c'est-à-dire ses récits fondamentaux (Semprini, 1992), ses valeurs récurrentes dans le temps.

Trois principaux auteurs ont mis en avant les différents types d'invariants culturels (McCracken, 1993 ; Lewi, 2003 ; Remaury, 2004).

Alors que McCracken (dans Aaker et Biel, 1993) dénombre les différents types de significations de la marque (le genre, le statut social, la nationalité, la tradition, la pureté, la famille, la nature...) de façon non exhaustive et sans proposer de classification, Lewi (2003) définit, quant à lui, trois types de valeurs culturelles de la marque : le produit (défini comme étant le vrai), les origines, le patrimoine, les racines sur lesquels la marque peut se reposer (rattachés à la vraisemblance de la marque) et l'engagement, le contrat, la promesse (reliés à la partie crédible de la marque).

Enfin, Remaury (2004) met en avant six types de récits culturels de la marque. Les trois premiers récits sont liés à un contexte (un lieu, un temps et un état ou étape de la vie), et les trois autres à un sujet (un personnage, une matière, un savoir-faire). Ils reprennent pour la plupart les dimensions mises en avant dans les modèles de l'identité de marque en marketing, mais en adoptant une approche anthropologique culturelle. La recherche utilisera ainsi cette classification claire et complète afin d'analyser les marques et les déterminants de la capacité à s'étendre.

Les récits de marque peuvent être regroupés deux par deux afin de former des contrats de marque (Remaury, 2004).

Ainsi, les récits liés au temps et au lieu forment le *contrat de délimitation*. Il s'agit d'un contrat de fondation, d'ancrage et de situation. Il donne les limites du récit. Ce contrat est particulièrement utilisé par les marques préoccupées par la certification, la provenance, l'origine ou l'authenticité

Les récits liés à un état ou une étape de la vie et à un personnage forment le *contrat de détermination*. Il s'agit d'un contrat de passage et de fusion ou d'un contrat identitaire. Il tourne autour de la définition du protagoniste du récit dans son état comme dans son identité.

Les récits liés à un savoir-faire et à une matière forment le *contrat de relation*. Il s'agit d'un contrat de maîtrise et/ou de soumission, de domination. Il fait référence à la manière dont le récit gère ce qui l'entoure, le plus souvent pour le dominer.

Contrats de marque	Récits de marque	Exemples
Contrat de délimitation	Un temps	Fondation de la marque : date ; origine du développement d'un secteur... ; passé mythique plus général jamais connu
	Un lieu	Transposition au plan géographique de l'ancrage mythologique, liés à l'origine, lieux évocateurs de sens
Contrat de détermination	Un état et étape de la vie	Classes d'âges (l'enfance, la jeunesse, énoncés potentiellement adultes sur des modes d'énonciation de l'enfant), genre (homme, femme), passage (jeune - vieux, beau - laid) ou d'autres états (le voyage, les sentiments...)
	Un personnage	Personnages – archétypes (cow-boy de Marlboro, Mr Propre), archétypes de la féminité ou de la masculinité ou des incarnations réelles (comme les personnalités invitées),
Contrat de relation	Un savoir-faire	Savoir-faire réel (qualité des produits ou qualité des services ou savoir faire mis à la portée du consommateur, astuce au consommateur,
	Une matière	Matériaux, métier de la marque ou vente d'une composante (naturelle ou technologique).

Comme il a été dit précédemment, le concept de capacité à s'étendre dépend de la marque et ainsi, plus précisément selon l'approche anthropologique culturelle, de ses récits ou contrats culturels.

La littérature met également en avant qu'il est important de prendre en compte uniquement les récits et contrats épais lorsque l'on souhaite définir et analyser une marque. Les récits et contrats épais sont ceux qui ont une forte densité narrative, des significations profondes (et non juste une fonction de caution), qui sont concordants entre eux et qui sont discriminants dans le discours de la marque (Remaury, 2004).

De plus, toutes les marques ne sont pas rattachées aux mêmes types de récits ou contrats épais. Par exemple, certaines seront associées aux récits du savoir-faire et de la matière alors que d'autres marques seront rattachées non seulement aux récits liés au savoir-faire mais aussi au récit lié à un personnage. Les combinaisons sont nombreuses. La richesse du récit de la marque et sa force dépendent du nombre et du type de récits auxquelles la marque fait référence dans son discours (Remaury 2004).

Ainsi, le concept de capacité à s'étendre doit tenir compte des différents récits ou contrats épais de marque, mais surtout de leur combinaison.

Afin de mieux comprendre comment les récits ou contrats épais des marques influent sur la capacité à s'étendre, il est important d'analyser comment chacun d'entre eux (séparément et/ou en combinaison) est capable ou non d'intégrer des nouveautés. C'est pourquoi, la recherche intègre la notion d'ouverture des récits et des contrats de marque.

L'ouverture des récits et contrats de marques

La théorie sociologique du dogmatisme de Rokeach (1960) complète la compréhension du concept de capacité à s'étendre des marques.

En effet, l'auteur distingue les personnes dites « fermées » et les personnes dites « ouvertes ». Plusieurs caractéristiques différencient ces deux groupes d'individus. Parmi celles-ci, on retrouve la capacité d'intégration de nouvelles croyances. Les personnes ouvertes pourront intégrer des nouveautés tout en restant elles-mêmes, car elles signifient pour celles-ci un véritable enrichissement, alors que les personnes fermées considèreront la nouveauté comme un risque, elles en auront peur et, de ce fait, ne l'intègreront pas et valoriseront leurs acquis.

Si l'on transpose ce critère aux marques et plus particulièrement aux différents types de récits de marque, alors on peut dire qu'un récit sera ouvert s'il valorise l'intégration de nouveauté (nouvelles catégories de produits), sans pour autant modifier ses valeurs et à l'opposé, un récit sera fermé s'il valorise la tradition et n'intègre pas cette même nouveauté.

Cette capacité de la marque à intégrer de la nouveauté ou « ouverture » des récits ou contrats culturels est donc intéressante à prendre en compte dans l'analyse de la capacité à s'étendre des marques.

Synthèse théorique

Déterminer la *capacité à s'étendre d'une marque* revient à définir jusqu'où elle peut se développer et vers quelles directions (quelles catégories de produits), en fonction de ses récits ou contrats culturels. L'analyse de la littérature a permis de mettre en avant deux déterminants potentiels du concept :

- le type de récits ou contrats épais de la marque et leur combinaison ;
- et l'ouverture de ceux-ci, c'est-à-dire leur capacité à intégrer de la nouveauté (c'est-à-dire, dans le cadre de cette recherche, de nouvelles catégories de produits).

Ces deux caractéristiques devraient avoir une influence sur la capacité à s'étendre des marques. Cependant, aucune recherche ne les a analysées dans ce cadre théorique et managérial. C'est pourquoi, la suite de cette recherche a pour objectif d'analyser la question de recherche suivante :

Comment les récits ou contrats culturels des marques et ses caractéristiques (type de récits épais ou contrats et leur ouverture) déterminent-ils structurellement la capacité à s'étendre de celles-ci ?

Méthodologie de la recherche :

Afin de comprendre comment le type de récits ou les contrats épais des marques et leur ouverture déterminent de façon structurale la capacité à s'étendre des marques, une méthodologie de recherche qualitative a été mise en place. Elle se décompose en deux phases : une analyse par marque et une analyse inter-marques.

En ce qui concerne l'analyse par marque, une étude sémiotique structurale de chaque marque est tout d'abord menée.

L'analyse structurale veut saisir le rapport, les relations, d'un certain nombre d'éléments en vertu du principe de solidarité des termes d'une structure (Barthes, 1964 ; Eco, 1970). La sémiotique structurale est ainsi une théorie du sens et des procédures d'analyse permettant de décrire des systèmes de significations (Floch, 1990). Une telle approche vise en effet à rendre compte des conditions de production et de saisie du sens.

La sémiotique structurale se fonde sur le concept de signe. Celui-ci est formé par la relation entre un élément perceptible, le signifiant (appelé encore plan de l'expression), et le sens donné à ce signifiant à l'intérieur d'un code plus ou moins construit, sens auquel on donne le nom de signifié (ou encore plan du contenu) (Courtès, 1991).

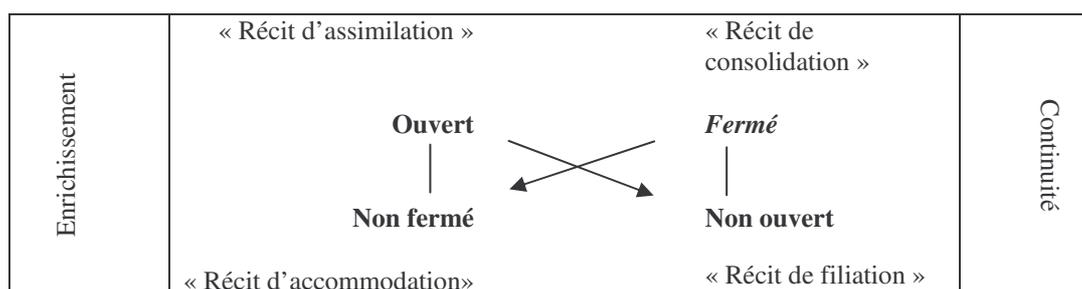
La sémiotique et les structures de significations sont très proches de la symbolique, de la culture et de l'anthropologie, éléments de plus en plus importants pour les consommateurs dans leurs actes d'achat (Semprini, 1996 ; Barthes, 1964 ; Tissier-Desbordes et Kimmel, 2002 ; Greimas et Courtès, 1993).

La sémiotique fournit ainsi les outils nécessaires à l'examen critique des symboles et des informations, dans des domaines divers, comme notamment en communication, où grâce à

elle, la signification est au centre de toutes les stratégies de développement de discours (Boutaud, 1998).

L'approche sémiotique structurale est particulièrement pertinente lorsqu'il s'agit d'étudier les significations, le sens profond des discours des marques et leurs invariants (Courtès, 1991, Floch, 1990). De plus, le luxe se prête particulièrement à ce type d'étude puisque comprendre le luxe, c'est repérer la place des systèmes de valeurs symboliques et culturelles (Gatard, 1991). Enfin, les analyses qualitatives et interprétatives sont de plus en plus admises en marketing, dès lors que l'on accepte l'idée que le marketing renvoie essentiellement à la gestion intelligible d'un ensemble de signes divers (produits, locaux, espace commercial, document publicitaire...) (Heilbrunn et Hetzel, 2003).

Les étapes de la procédure de l'analyse sont les suivantes. La première phase a pour objectif d'analyser les signifiants (plastiques, figuratifs et linguistiques) et les signifiés invariants des marques, puis de les structurer selon la typologie des récits et contrats de marque de Remaury. L'étude de la densité des significations des récits, de leur emboîtement, de leur concordance et de leur caractère discriminant des récits permet de définir quels sont ceux qui ont une forte épaisseur narrative et de les sélectionner (Remaury, 2004). Puis, pour chacun de ces récits épais des marques, une analyse de leur ouverture a été effectuée, selon leur capacité à intégrer de la nouveauté (la nouveauté correspondant aux nouvelles catégories de produits). Pour cela, la recherche utilise le carré sémiotique suivant, développé à partir de l'opposition sémantique « ouvert - fermé ».



Quatre positions peuvent alors être définies :

- *Le récit ouvert (ou d'assimilation)* valorise l'intégration de nouveauté pour s'enrichir, tout en restant le même.
- *Le récit fermé (ou d'isolement)* valorise la tradition et ainsi n'intègre pas la nouveauté et de ce fait, reste le même.

- *Le récit non fermé (ou d'accommodation)* refuse la tradition et intègre tout type de nouveauté, tout en changeant et en se modifiant.
- *Le récit non ouvert (ou conservation)* refuse la nouveauté et veut rester lui-même, sans intégrer toute sorte de nouveauté.

Les récits ouverts et non fermés valorisent tous deux l'*enrichissement* (respectivement tout en restant le même ou en se modifiant) (position à gauche dans le carré). A l'inverse les récits fermés et non ouverts valorisent tous deux la *continuité* (position à droite dans le carré).

Enfin, la dernière étape de l'analyse par marque consiste à regrouper les récits épais en contrats de marque (de délimitation, de détermination et/ou de relation), ouverts ou fermés, selon les analyses précédentes.

L'étude de chaque marque est suivie d'une analyse inter-marques regroupant les marques ancrées sur les mêmes types de contrats de marque (ou récits) et avec les mêmes capacités d'ouverture. Elle a pour objectif de dégager des tendances globales concernant les déterminants de la capacité à s'étendre des marques.

L'analyse sémiotique structurale s'appuie sur des corpus de communication, regroupant les images (anciennes et récentes) des publicités, des produits, des vitrines et boutiques, du site Internet et des diverses communications de chaque marque.

L'analyse sémiotique de cette recherche constitue ainsi un apport déterminant. Afin de vérifier le bien fondé et l'objectivité de cette étude, un expert en sémiotique a été sollicité. Il lui a été demandé de juger de la validité de la procédure utilisée ainsi que les résultats pour chacune des marques de l'échantillon. L'objectif de cette démarche est de pallier aux limites de toute analyse qualitative, limite associée à l'éventuel caractère subjectif de l'étude.

L'échantillon de marques

L'analyse qualitative repose sur quatorze marques de luxe : Aubade, Audemars Piguet, Baccarat, Burberry, Cartier, Chanel, Dior, Dolce & Gabbana, Hermès, Hugo Boss, Lancôme, Louis Vuitton, Montblanc et Rolex.

Ces marques représentent des groupes de luxe majeurs cotés en Bourse (LVMH, Richemont, l'Oréal et Valentino) et des groupes privés (Chanel, Rolex, Audemars Piguet) pour tenir compte de la plus ou moins grande pression (en termes de croissance) subie de la part des

marchés financiers. Par ailleurs, ces marques reflètent différents secteurs du luxe (la mode et les accessoires, la lingerie, l'horlogerie, la joaillerie, les cosmétiques).

Résultats de la recherche :

Les résultats de la recherche se présentent de la façon suivante : les analyses par marque puis l'analyse inter-marques. Afin de visualiser la procédure générale des analyses par marque, l'article développe dans les paragraphes suivants un exemple, celui de Cartier. La synthèse des résultats est mise en annexe. Puis les résultats des analyses inter-marques seront présentés.

Résultats des analyses par marque : l'exemple de Cartier

Cinq récits de marque de Cartier ressortent de l'analyse des invariants (plastiques, figuratifs et linguistiques) :

Le savoir faire de la joaillerie. La marque met uniquement en avant ses bijoux (ou montres) dans ses divers visuels (publicités, site Internet, vitrines...). Ils sont généralement représentés en gros plan, au centre. La marque est « *Joaillier depuis 1847* ». Elle excelle dans l' « *art* » de créer des « *pièces exceptionnelles* ». Elle est « *synonymous with finest quality and value* ». Ce récit est épais dans le discours de la marque. Il est en effet en concordance avec les récits des matières (composants des bijoux), du temps (qui renforce la tradition du savoir-faire) mais aussi celui de l'ancrage géographique de la marque à la ville de Paris (associée aux valeurs culturelles de prestige, de luxe, de savoir-faire), renforçant sa forte densité narrative. De plus, il s'agit d'un savoir-faire très spécifique, demandant la maîtrise de gestes traditionnels très précis. Ce récit valorise la tradition (notamment dans ces techniques de fabrication). Il est ainsi défini comme fermé (récit de consolidation).

La matière ou plus précisément les matières correspondant aux composants des bijoux. La marque, en mettant en gros plan ses produits dans ses visuels, met également en avant les éléments qui composent ces bijoux, c'est-à-dire les diamants, les pierres précieuses, l'or, la brillance... La marque est le « *Magicien des pierres* ». Ce récit est également épais. Il est notamment en concordance avec la précédente et la renforce également. De plus, ce récit des

matières est très spécifique et valorise également la tradition, d'où son caractère fermé (récit de consolidation).

L'état du statut social élevé. Il correspond à un univers particulier de la féminité, celui de représentation et à un univers également spécifique de la masculinité, celui de position sociale dominante. La féminité de représentation est présente à différents niveaux chez Cartier, comme par exemple par les bijoux, l'écriture italique du nom de la marque ou encore la couleur rouge. La masculinité de domination est quant à elle mise en avant par notamment la présence des montres, l'univers animal de la faune. La marque est considérée comme le « *Joillier des rois* », les rois et les empereurs portant également des bijoux pour montrer leur pouvoir. Ainsi, ce mélange de féminité de représentation et de masculinité de pouvoir renvoie à l'état du statut social élevé, de position dominante. Ce récit est épais. Il est fortement relié aux récits de la joaillerie et des composantes, qui le densifie. En effet, la présence de bijoux et de pierres précieuses chez une femme ou un homme permet de certifier de sa position sociale. Le récit est également rattaché à la ville de Paris, symbole de prestige. La position sociale élevée de la femme et de l'homme Cartier permet d'intégrer des nouveautés en lien avec le prestige, la domination, la représentation... En effet, les bijoux ne sont pas les uniques produits permettant de valoriser ce récit de représentation sociale élevée. D'autres catégories, comme les accessoires de mode, les montres, les instruments d'écritures peuvent représenter et enrichir ce discours sur le désir de domination, tout en restant le même. Le récit est ainsi défini comme ouverte (récit assimilateur).

Le lieu de Paris. La marque est ancrée dans la culture française et parisienne. Sa boutique image est implantée au « *13 rue de la Paix* », à « *Paris* », depuis 1899. En se rattachant à Paris, la marque s'associe à toutes les valeurs symboliques liées à cette ville, à son prestige, à sa réputation de savoir-faire de produits de luxe. Ainsi, de part ces transferts de symboles, ce récit n'est cependant pas épais en soi. La marque utilise dans ce discours ce récit afin de renforcer les récits présentés précédemment (le savoir-faire joaillier et la position sociale élevée). Pris isolément, ce récit n'a pas non plus de caractère discriminant.

Le temps de la création et de la tradition. Cartier est « *Joillier depuis 1847* ». La marque était et est considérée comme le « *Joillier des rois, rois des joailliers* ». Ainsi, Cartier était présente au temps de rois, des empereurs et est toujours présente et synonyme de prestige. Ce

récit, comme celui du lieu, n'est également pas épais en soi. Cet ancrage temporel permet à la marque de certifier et de légitimer son savoir-faire, de se donner une caution.

En résumé, et si l'on regroupe les récits épais présentés ci-dessus, Cartier fait référence à deux contrats épais :

- un contrat de détermination (formé du statut social élevé), défini comme ouvert ;
- un contrat de relation (formé du savoir-faire joaillier et de la matière : celles des composants des bijoux), défini comme fermé.

Les récits de marque					
Temps	Lieu	Etat ou étape	Personnage	Savoir-faire	Matière
Tradition, création	Paris	Statut social élevé (représentation de la femme et de l'homme)		Joaillier	Composants des bijoux
Les récits épais de marque					
Temps	Lieu	Etat ou étape	Personnage	Savoir-faire	Matière
		Statut social élevé (l'homme et la femme en représentation)		Joaillier	Composants des bijoux
Contrats épais de marque					
Délimitation		Détermination		Relation (maîtrise)	
		Statut social élevé (l'homme et la femme en représentation)		Joaillier + Composants des bijoux	

Ce même travail a été effectué pour les quatorze marques de l'échantillon. Leurs résultats sont résumés en annexe.

Résultats des analyses inter-marques

Les résultats de l'analyse inter-marques se décomposent en deux temps : une analyse des marques selon chaque type de contrats, puis une analyse les regroupant et les combinant.

Les marques et le contrat de délimitation :

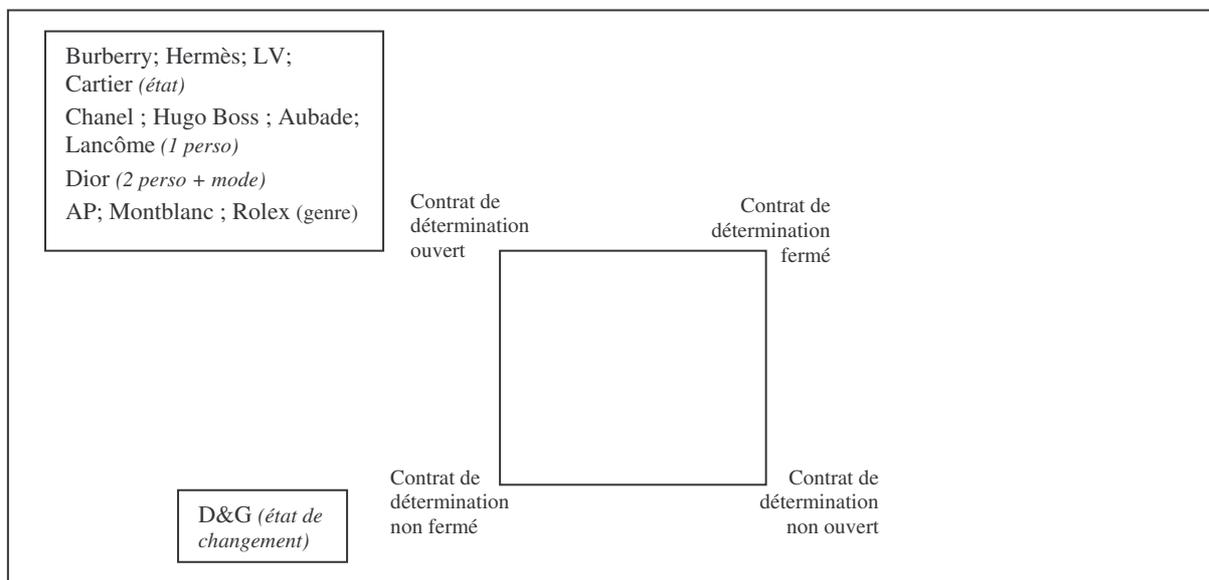
L'analyse des marques de l'échantillon, de leurs récits et contrats épais a mis en avant le fait qu'aucune d'entre elles n'était rattachée à un contrat de délimitation épais, qui les restreindrait dans leur capacité à s'étendre du fait qu'elles seraient rattachées à un temps et un lieu précis.

Les marques et le contrat de détermination :

Hormis Baccarat, toutes les marques de l'échantillon analysé sont rattachées à un contrat de détermination, faisant référence aux récits d'état et de personnages. Tous les contrats de détermination des marques étudiées concernant l'intégration de nouveaux produits valorisent l'enrichissement, c'est-à-dire qu'ils se situent sur le côté gauche du carré sémiotique.

En effet, qu'il s'agisse d'un genre, d'un ou plusieurs personnages, ou d'un état, ils peuvent assimiler de nouvelles catégories de produits, pour s'accroître et se renforcer,

- soit en restant les mêmes comme pour Burberry, Hermès, Louis Vuitton, Cartier, Chanel, Hugo Boss, Aubade, Lancôme, Dior, Audemars Piguet, Montblanc, Rolex (marques reliées à un état à un ou deux personnages, à un genre) ;
- soit en se modifiant et en changeant comme pour Dolce & Gabbana (marque reliée à un état de tension et de ruptures récurrentes).



Les marques et le contrat de relation :

Toutes les marques analysées précédemment sont ancrées sur un tel contrat, lié au savoir-faire et aux matières. L'étude de l'ouverture montre que certains contrats sont relativement ouverts, valorisant l'intégration de nouvelles catégories de produits tout en restant le même, alors que d'autres sont à l'opposé relativement fermés, valorisant la tradition et n'intégrant pas cette même nouveauté.

Les contrats de relation définis comme ouverts sont ceux liés :

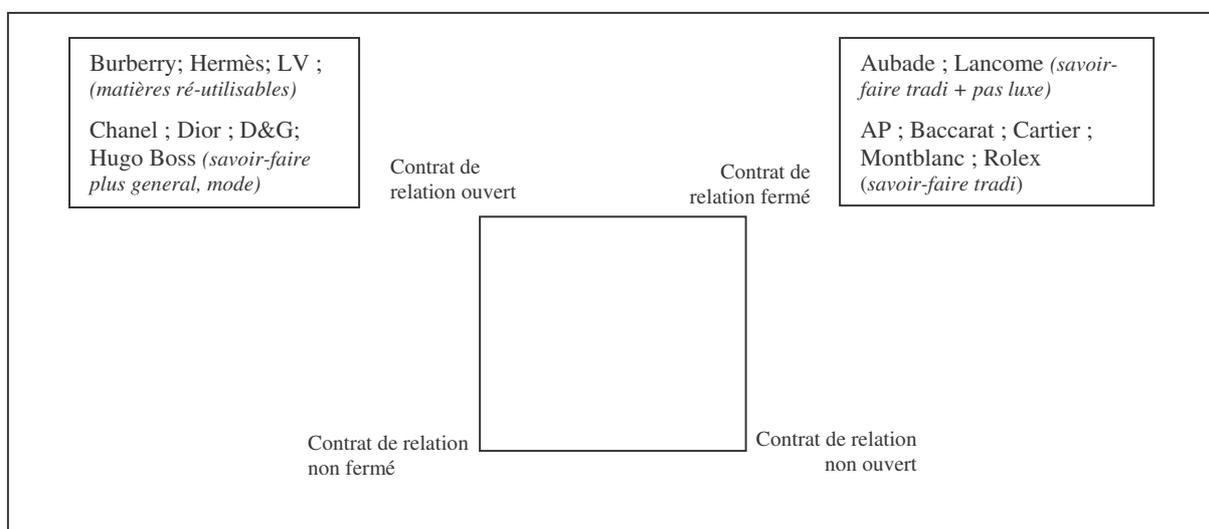
- à des matières réutilisables comme Burberry avec le tissu imperméable, Hermès avec le cuir et la soie, Louis Vuitton avec le cuir et la toile ;
- ou à un savoir-faire plus général comme Chanel ou encore Dior, Dolce & Gabbana et Hugo Boss liées à la mode.

Les contrats liés ainsi à une ou plusieurs matières réutilisables ou un savoir-faire plus général comme la mode valorisent la nouveauté et s'enrichissent de l'intégration de nouvelles catégories de produits, tout en restant les mêmes. En effet, le cuir, la toile ou la soie peuvent s'utiliser non seulement pour la maroquinerie, mais aussi dans le prêt-à-porter, les chaussures, les accessoires de mode... De la même façon la mode se matérialise au travers des vêtements mais aussi au travers des accessoires de mode, de la joaillerie, de l'horlogerie, de la maroquinerie...

Les contrats de relation définis comme fermés sont ceux liés :

- à un savoir-faire traditionnel spécifique comme Aubade avec la lingerie, Lancôme avec les cosmétiques, Audemars Piguet et Rolex avec l'horlogerie, Baccarat avec la maîtrise du cristal, Cartier avec la joaillerie et Montblanc avec l'écriture.

Les contrats ainsi liés à un savoir-faire spécifique qui valorise la tradition, notamment dans leurs procédés de fabrication et leur savoir-faire souvent artisanal, ne pourront s'enrichir de nouvelles catégories de produits. En effet, par exemple, le savoir-faire joaillier valorisera uniquement les bijoux et ne s'enrichira que par le développement de nouvelles pièces de joaillerie, sans pour autant que le contrat ne soit modifié. De la même façon, les cosmétiques ne peuvent assimiler que de nouvelles gammes de soins, de maquillage ou de parfums et non de nouvelles catégories de produits, sans pour autant changer le sens du contrat de marque.



Les marques et la combinaison des contrats de détermination et de relation :

Après avoir analysé la position des marques sur chacun des trois contrats de marque, il est possible d'étudier leur capacité à s'étendre sur de nouvelles catégories de produits en combinant les contrats de détermination et de relation en particulier. Plusieurs groupes de marques peuvent alors être distinguées (cf., le double carré sémiotique).

Le premier groupe ne contient qu'une seule marque de l'échantillon, ancree uniquement sur un contrat de relation fermé. Ce type de marque devrait avoir, de ce fait, une faible probabilité à se développer. Il s'agit de :

- Baccarat et sa maîtrise du cristal. Son contrat valorise la tradition et n'intègre pas de nouvelles catégories de produits (qui n'utilisent pas spécifiquement le cristal, matière fragile et délicate) restant ainsi le même.

Le deuxième groupe rassemble les marques ancreees sur un contrat de relation fermé (valorisant la tradition) et un contrat de détermination ouvert (s'enrichissant de nouvelles catégories de produits). Ce type de marques voit ainsi leur capacité à s'étendre limitée du fait de leur contrat de relation fermé, valorisant un type de produits ou un type de matières spécifiques.

On retrouve dans ce groupe des marques comme :

- Aubade et Lancôme, qui sont rattachées à un savoir-faire spécifique traditionnel (la lingerie, les cosmétiques) et un personnage particulier (respectivement la femme séductrice et la femme à la beauté intérieure et extérieure),
- Audemars Piguet, Montblanc et Rolex, faisant référence à savoir-faire traditionnel (l'horlogerie ou l'écriture) et à un genre (masculin),
- ou Cartier, lié à un savoir-faire artisanal (joaillier) et à un état (le statut social élevé).

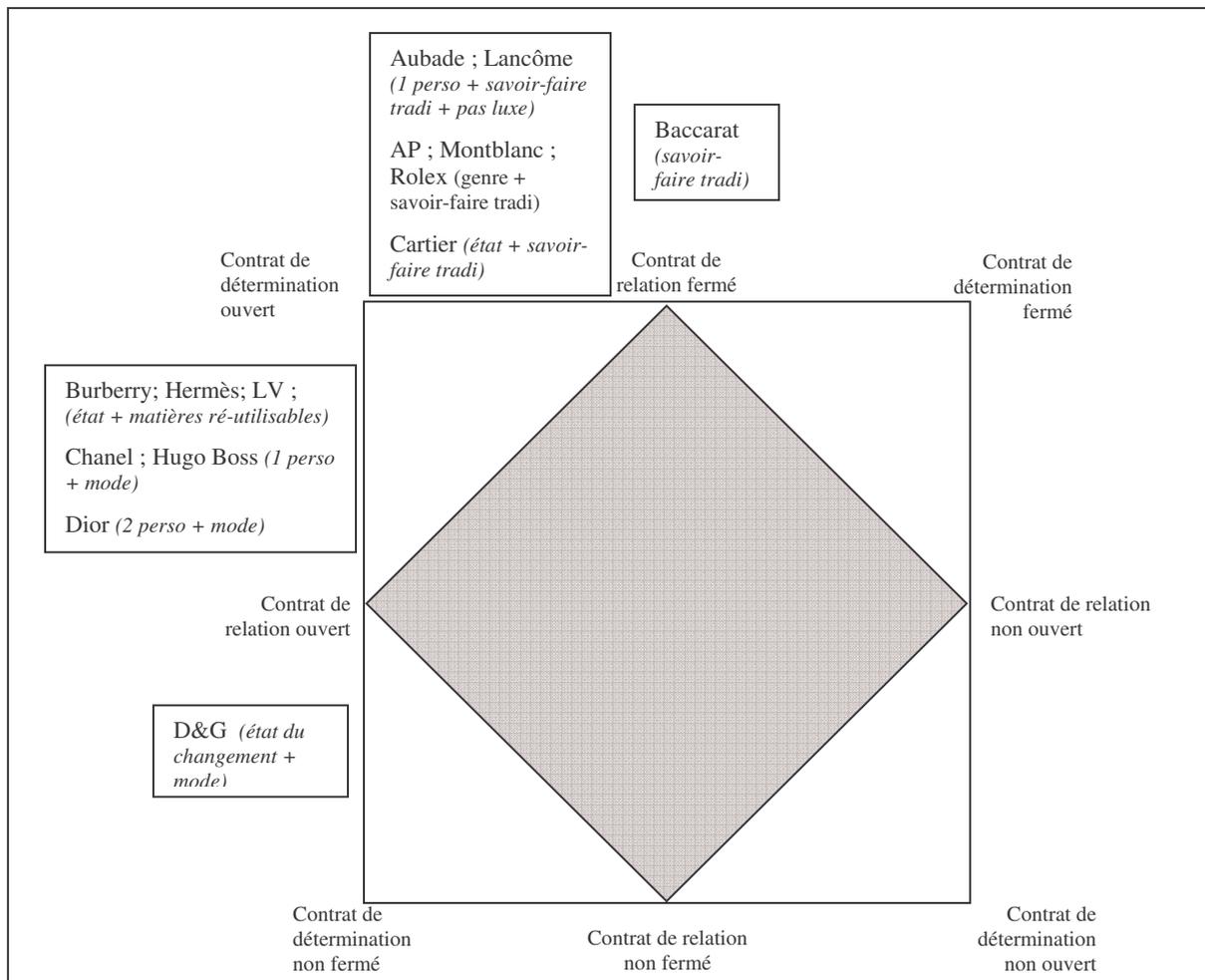
Le troisième groupe réunit les marques avec un contrat de relation ouvert et un contrat de détermination ouvert (les deux s'enrichissant de l'intégration de nouvelles catégories de produits). Ces marques devraient ainsi avoir une forte probabilité de s'étendre dans diverses catégories de produits de façon légitime. On retrouve dans ce groupe des marques comme :

- Burberry, Hermès et Louis Vuitton, rattachées à des matières réutilisables (tissu, cuir, toile, soie...) et à un état (le mélange des valeurs anglaises, le savoir-vivre à la française ou encore l'esprit du voyage),

- Chanel et Hugo Boss liées à un savoir-faire plus général (comme la mode) et à un personnage particulier (une femme ou un homme),
- et Dior qui est ancrée également sur le savoir-faire plus général de la mode mais cette fois-ci à deux personnes (une femme et un homme).

Enfin, le quatrième et dernier groupe contient une seule marque, ancrée sur un contrat de relation ouvert (s'enrichissant de l'intégration de nouvelles catégories de produits tout en restant le même) et un contrat de détermination non fermé (refusant la tradition et intégrant de nouveaux produits tout en changeant et en se modifiant). Ce type de marque valorise l'intégration de nouveaux produits sur ces deux types de contrats. Cependant, le caractère changeant du contrat de détermination peut entraîner des effets négatifs à long terme. En effet, l'accumulation de modifications dans les valeurs de la marque peut susciter une certaine confusion dans l'esprit des consommateurs qui pourront se détourner d'elle. Il s'agit de :

- Dolce & Gabbana, rattachée à un savoir-faire général, celui de la mode et à un état spécifique lié au changement et au mélange constant des valeurs.



Discussion et limites de la recherche :

La recherche a montré au travers de sa revue de littérature mais aussi de sa méthodologie que la capacité à s'étendre des marques est déterminée par les récits culturels des marques, leur combinaison et leur ouverture. Notons que ces résultats ont été globalement validés par l'expert en sémiotique. La procédure a été jugée claire et adaptée à l'objet d'étude et les analyses des quatorze marques ont été contrôlées et confirmées.

Il a été montré que certaines marques sont ancrées que sur un seul type de récit ou de contrat alors que d'autres combinent deux types de contrats. Ces dernières auront probablement plus de facilité à s'étendre que les autres marques. De plus, l'ouverture des contrats joue un rôle déterminant. Plus une marque est rattachée à plusieurs contrats ouverts (valorisant l'intégration de nouveautés tout en restant le même), plus elle intègre un nombre important de nouveautés de façon légitime, tout en restant la même et de ce fait, plus elle aura de chance de pouvoir s'étendre dans de nouvelles catégories de produits

Ces résultats semblent cohérents avec ce qu'on peut observer aujourd'hui dans le secteur du luxe. En effet, les marques combinant un contrat de relation ouvert et un contrat de détermination ouvert (comme Louis Vuitton ou encore Burberry) ont déjà procédé à un grand nombre d'extensions de marque. A l'inverse, une marque avec un seul contrat de relation fermé (telle que Baccarat) n'a pu se développer que dans peu de catégories de produits (uniquement celles pouvant utiliser le savoir-faire et la matière spécifique de la marque).

Il a été également mis en avant que les contrats de détermination étaient globalement tous ouverts (qu'ils s'appuient sur des récits de genre, de personnage ou d'état) lorsqu'on analyse l'intégration de nouvelles catégories de produits. Par contre, en ce qui concerne les contrats de relation, ceux définis comme ouverts sont rattachés à des matières réutilisables ou à la mode, alors que ceux définis comme fermés s'appuient sur des récits de savoir-faire traditionnel. Il n'y a donc pas de variation de l'ouverture des contrats de détermination dans le cadre des extensions de marque mais il y en a une pour les contrats de relation. Ainsi, il semble important de considérer spécifiquement ce dernier type de contrat (contrat de relation) quand nous analysons les extensions des marques dans de nouvelles catégories de produits. En effet, la définition de leur ouverture peut expliquer la légitimité d'une marque à procéder ou non à ce type précis de développement.

La recherche, mettant en avant de nombreux intérêts aussi bien théoriques que méthodologiques et managériaux, présente cependant des limites à prendre en compte pour les futures recherches.

L'analyse des récits de marque, des contrats et de leur ouverture a permis de définir quels sont les déterminants qui structurent la capacité à s'étendre des marques. L'analyse sémiotique a donc mis en évidence la capacité structurale des marques à s'étendre, sa capacité interne afin de connaître sa légitimité en fonction de son discours émis. La prochaine étape de la recherche consistera à étudier la capacité perçue des marques à s'étendre, c'est-à-dire la réussite potentielle des extensions dans de nouvelles catégories de produits. Une étude quantitative expérimentale devra être effectuée afin de vérifier l'impact des déterminants de la capacité à s'étendre des marques, via cette fois-ci les perceptions des consommateurs. Cette étape est aussi déterminante mais dans une seconde étape de l'analyse de la légitimité des marques à procéder à ce type de développement, les consommateurs étant les décisionnaires finaux de la réussite ou de l'échec d'une extension.

Enfin, la recherche a analysé les extensions dans de nouvelles catégories de produits, hors d'autres types d'extensions existent, comme notamment les extensions de segments de marché (par exemple lorsqu'une marque est ancrée sur le marché des femmes et veut s'introduire sur celui des hommes). Les futures recherches pourraient ainsi s'intéresser à ces extensions en pleine expansion dans les entreprises, spécialement dans le secteur du luxe.

Références

- Aaker, David A (1991), *Managing brand equity*, The Free Press.
- Aaker, David A (1996), *Building strong brands*, Free Press Business.
- Aaker, David A et Alexander L Biel (1993), *Brand equity & advertising : advertising's role in building strong brands*, Editions Lawrence Erlbaum associates.
- Barthès, Roland (1964), « Rhétorique de l'image », in *Communications*, n°4, 40-51, Editions du Seuil.
- Boush, David et al (1987), « Affect generalization to similar and dissimilar brand extensions », *Psychology and marketing*, vol 4 (3), 225-237.
- Boush, David et Barbara Loken (1991), « A process-tracing of brand extension evaluation », *Journal of marketing research*, vol 28 (Février), 16-28.
- Boutaud, Jean-Jacques (1998), *Sémiotique et communication: du signe au sens*, L'Harmattan.
- Broniarczyk, Susan M et Joseph W. Alba (1994), « The importance of the brand in brand extension », *Journal of marketing research*, 31 (Mai), 214-228.
- Buday, Tom (1989), « Capitalizing on brand extensions », *The journal of consumer marketing*, vol 6 (4), 27-30.
- Cegarra, Jean-Jack et Dwight Merunka (1993), « Les extensions de marque : concepts et modèles », *Recherche et applications en marketing*, 8 (1), 53-76.
- Chevalier, Jean et Alain Gheerbrant (1982), *Dictionnaire des symboles : mythes, rêves, coutumes, gestes, formes, figures, couleurs, nombres*, Editions Robert Laffont et Jupiter, Paris (1^{ère} édition de 1969).
- Courtès, Joseph (1991), *Analyse sémiotique du discours: de l'énoncé à l'énonciation*, Editions Hachette.
- Créhalet, Yves (1999), *Le masque et la marque*, Editions Autrement, Essai.
- Eco, Umberto (1970), « Sémiologie des messages visuels », in *Communications*, n°15, 11-51, Editions du Seuil.
- Floch, Jean-Marie (1990), *Sémiotique, marketing et communication: sous les signes, les stratégies*, Presse Universitaire de France (PUF).
- Floch, Jean-Marie (1995), *Identités visuelles (formes sémiotiques)*, Presse Universitaire de France (PUF).
- Gatard, Christian (1991), « Le marketing du luxe. Une lecture systémique non systématique », *Revue Française du Marketing*, n°132-133 (2-3), 17-21.

Genouvrier, Emile, Claude Désirat et Tistan Hordé (2006), Dictionnaire des synonymes, Larousse.

Greimas, Algirgas Julien et Joseph Courtès (1993), Sémiotique, Dictionnaire raisonné de la théorie du langage, Hachette Supérieur.

Heilbrunn, Benoît et Patrick Hetzel (2003), « La pensée bricoleuse ou le bonheur des signes : ce que le marketing doit à Jean-Marie Floch », Décisions Marketing, n°29 (Janvier - Mars), 19-23.

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

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

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

Kapferer, Jean-Noël (1999), « Les marques face au défi du temps », Les Echos, L'art du marketing.

Kapferer, Jean-Noël (2004), The new strategic brand management, Kogan Page.

Keller, Kevin Lane (1999), « Managing brand for the long run: brand reinforcement and revitalization strategies », California management review, 41 (3) (Spring), 102-124.

Keller, Kevin Lane (2003), Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity, Pearson Education International (second edition, 1998).

Keller, Kevin Lane et David A Aaker (1992), « The effects of sequential introduction of brand extensions », Journal of marketing research, vol 29 (Février), 35-50.

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

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

Milberg, Sandra J, C Whan Park et Michael S McCarthy (1997), « Managing negative feedback effects associated with brand extension: the impact of alternative strategies », Journal of consumer psychology, vol 6 (2), 119-140.

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

Park, C. Whan, Sandra Milberg et Robert Lawson (1991), « Evaluation of brand extensions : the role of product feature similarity and brand concept consistency », Journal of consumer research, 18 (Septembre), 185-193.

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

Remaury Bruno (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.

Roux, Elyette et David M. Boush (1996), « The role of familiarity and expertise in luxury brand extension », 20ème conference EMAC.

Roux, Elyette et Jean-Marie Floch (1996), « Gérer l'ingérable : la contradiction interne de toute maison de luxe », *Décisions marketing*, 9 (Septembre – Décembre), 15-22.

Semprini, Andea (1992), *La marketing de la marque: approche sémiotique*, Editions Liaisons.

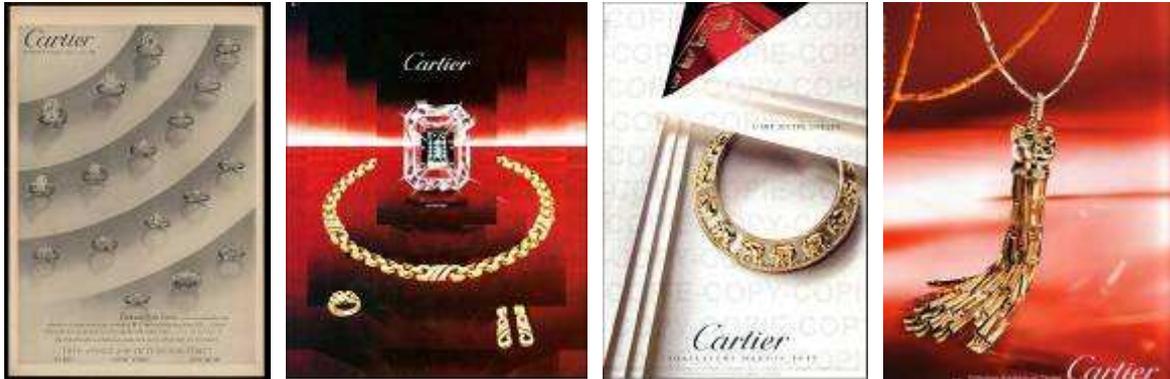
Semprini, Andrea (1996), *Analyser la communication : comment analyser les images, les médias, la publicité*, Editions L'Harmattan, collection Champs Visuels.

Smith, C Daniel et C Whan Park (1992), « The effects of brand extensions on market share and advertising efficiency », *Journal of marketing research*, vol 29 (Août), 296-313.

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

Annexes

Le cas Cartier (extrait du corpus de communication analysé)



Résumé des analyses par marque

	Contrat de détermination	Contrat de relation
Aubade	<p>Personnage de la femme séductrice Le personnage de la femme séductrice s'enrichit au travers de l'intégration de nouveaux produits et non pas seulement de la lingerie. La femme peut séduire grâce à de nombreux produits (comme la mode...) ; le contrat de détermination sera enrichi et restera le même</p> <p style="text-align: right;">→ OUVERT</p>	<p>Lingerie Ce contrat valorise son savoir-faire spécifique, traditionnel, et ne peut intégrer de la nouveauté (d'autres catégories de produits) en maintenant ce contrat et en restant le même.</p> <p style="text-align: right;">→ FERME</p>
AP	<p>Genre masculin (intellect et physique) Ce contrat lié aux valeurs de la masculinité intellectuelle et physique, s'enrichit lorsqu'il se décline sur diverses catégories de produits qu'il peut inclure, comme les boutons de manchette ou les blousons aviateurs</p> <p style="text-align: right;">→ OUVERT</p>	<p>Horlogerie Ce contrat valorise la tradition horlogère, ses méthodes de fabrication artisanale, (création de montres à complications), excluant ainsi l'intégration de nouvelles catégories de produits, qui modifieraient le contrat de relation de la marque</p> <p style="text-align: right;">→ FERME</p>
Baccarat		<p>Maîtrise du cristal Ce contrat valorise une matière fragile et délicate qui ne peut s'enrichir de diverses catégories de produits, tout en restant le même.</p> <p style="text-align: right;">→ FERME</p>
Burberry	<p>Mélange de valeurs anciennes et nouvelles de l'Angleterre Ce mélange de valeurs peut se décliner sur diverses catégories de produits, enrichissant ce contrat, tout en restant le même (comme par exemple, les services à thé, les chaussures, la maroquinerie, avec des styles classiques ou grangy...)</p> <p style="text-align: right;">→ OUVERT</p>	<p>Trench coat, Matières imperméables Ce contrat rattaché aux matières s'enrichit tout en restant le même grâce à leur utilisation dans de nouveaux produits (le tissu s'utilise sur les sacs, les chaussures, le bracelet des montres...)</p> <p style="text-align: right;">→ OUVERT</p>
Cartier	<p>Statut social élevé (Femme de représentation et Homme de la réussite) Ce statut social élevé peut se décliner sur diverses catégories de produits, enrichissant ce contrat, tout en restant le même. Les bijoux ne sont pas les seuls produits permettant de montrer la position des personnes dans la société, il peut y avoir des accessoires, sacs, stylos</p> <p style="text-align: right;">→ OUVERT</p>	<p>Joannerie et les composants des bijoux Ce contrat valorise la tradition de son savoir-faire, de ses techniques artisanales de la fabrication des bijoux, excluant ainsi l'intégration de nouvelles catégories de produits, qui modifieraient le contrat de relation de la marque</p> <p style="text-align: right;">→ FERME</p>
Chanel	<p>Femme avant-gardiste, indépendante Le récit de la femme avant-gardiste s'enrichit au travers de nombreux produits qu'elle intègre, tout en restant la même, comme les sacs de golf, les tenues de sport...</p> <p style="text-align: right;">→ OUVERT</p>	<p>Mode (avant-gardiste) La mode se décline et s'enrichit de l'intégration de diverses catégories de produit (diversifications des produits de la mode), comme par exemple, les accessoires de mode, la joannerie et même la haute joannerie liée à la haute couture...</p> <p style="text-align: right;">→ OUVERT</p>
Dior	<p>Personnages : Femme princesse + Homme dandy La femme princesse et l'homme dandy s'enrichissent grâce à l'intégration des diverses catégories de produits, en liaison avec leurs valeurs respectives, et ce, tout en restant les mêmes... la femme et l'homme prennent soin de leur apparence, et peuvent ainsi inclure la mode mais aussi les cosmétiques, les accessoires...</p> <p style="text-align: right;">→ OUVERT</p>	<p>Mode (sophistiquée) La mode se décline et s'enrichit de l'intégration de diverses catégories de produits (diversifications des produits de la mode), comme par exemple, les accessoires de mode, la joannerie et même la haute joannerie liée à la haute couture...</p> <p style="text-align: right;">→ OUVERT</p>

D&G	<p>Mélange des opposés (des valeurs modernes et traditionnelles) Ce contrat valorise l'intégration de nouveaux produits afin d'enrichir le mélange de tous les styles, genre, valeurs...</p> <p style="text-align: right;">→ NON FERME</p>	<p>Mode (ostentatoire) La mode se décline et s'enrichit de l'intégration de diverses catégories de produit (diversifications des produits de la mode), comme par exemple, les accessoires de mode, la maroquinerie, les bijoux...</p> <p style="text-align: right;">→ OUVERT</p>
Hermès	<p>Savoir-vivre à la française Ce contrat s'enrichit de sa déclinaison sur de nombreuses catégories de produits luxueuses, en liaison avec ses valeurs, et ce tout en restant le même, comme les produits liés à l'art de la table (pour bien recevoir), la mode, ou la joaillerie et l'horlogerie...</p> <p style="text-align: right;">→ OUVERT</p>	<p>Sellerie (maroquinerie, tissage, cuir et soie) Ce contrat rattaché aux matières s'enrichit tout en restant le même grâce à leur utilisation dans de nouveaux produits (le tissu s'utilise sur les sacs, les chaussures, le bracelet des montres, les agendas, la mode...)</p> <p style="text-align: right;">→ OUVERT</p>
Hugo Boss	<p>Personnage de l'Homme d'affaire L'homme d'affaire est un personnage qui est rattaché à diverses catégories de produits, que la marque peut intégrer pour enrichir son contrat comme les produits de la maroquinerie (mallettes...), les accessoires de mode, les parfums...</p> <p style="text-align: right;">→ OUVERT</p>	<p>Mode masculine La mode se décline et s'enrichit de l'intégration de diverses catégories de produit (diversifications des produits de la mode), comme par exemple, les accessoires de mode, les chaussures, la maroquinerie...)</p> <p style="text-align: right;">→ OUVERT</p>
Lancôme	<p>Femme à la beauté intérieure et extérieure Ce personnage est s'enrichi de catégorie de produits valorisant sa beauté multiple, tout en restant le même.</p> <p style="text-align: right;">→ OUVERT</p>	<p>Cosmétiques Ce contrat valorise son savoir-faire traditionnel, lié au corps et au visage, et ne peut intégrer de la nouveauté (d'autres catégories de produits) en maintenant ce contrat et en restant le même.</p> <p style="text-align: right;">→ FERME</p>
LV	<p>Esprit du voyage Ce contrat s'enrichit de tous les types de voyages, aussi bien physiques que spirituels et des produits qui leur sont liés (carnet de bord, montre, mode...), et ce tout en restant le même.</p> <p style="text-align: right;">→ OUVERT</p>	<p>Malletier (maroquinerie, toile, cuir et bois) Ce contrat rattaché aux matières s'enrichit tout en restant le même grâce à leur utilisation dans de nouveaux produits (le tissu s'utilise sur les sacs, les chaussures, le bracelet des montres, les agendas, la mode...)</p> <p style="text-align: right;">→ OUVERT</p>
Montblanc	<p>Genre masculin (intellect) Ce contrat lié aux valeurs de la masculinité intellectuelle, s'enrichit lorsqu'il se décline sur diverses catégories de produits qu'il peut inclure, comme la maroquinerie (mallette), les accessoires de mode (boutons de manchette...)</p> <p style="text-align: right;">→ OUVERT</p>	<p>Ecriture Ce contrat valorise la tradition de son savoir-faire, ses méthodes de fabrication artisanale, excluant ainsi l'intégration de nouvelles catégories de produits, qui modifieraient le contrat de relation de la marque</p> <p style="text-align: right;">→ FERME</p>
Rolex	<p>Genre masculin (pouvoir) Ce contrat lié aux valeurs de la masculinité intellectuelle, s'enrichit lorsqu'il se décline sur diverses catégories de produits qu'il peut inclure (accessoires de mode, maroquinerie..., cependant la marque ne la jamais fait).</p> <p style="text-align: right;">→ OUVERT</p>	<p>Horlogerie Ce contrat valorise la tradition horlogère, ses méthodes de fabrication artisanale, (création de montres compliquées), excluant ainsi l'intégration de nouvelles catégories de produits, qui modifieraient le contrat de relation de la marque</p> <p style="text-align: right;">→ FERME</p>