



HAL
open science

L'apport de l'analyse sémiotique à l'évaluation du potentiel d'extension de marque produit-service : le cas de l'hôtellerie de luxe

Nathalie Veg-Sala

► **To cite this version:**

Nathalie Veg-Sala. L'apport de l'analyse sémiotique à l'évaluation du potentiel d'extension de marque produit-service : le cas de l'hôtellerie de luxe. *Décisions Marketing*, 2019, 94, pp.89-109. 10.7193/DM.094.89.109 . hal-02293216

HAL Id: hal-02293216

<https://hal.parisnanterre.fr/hal-02293216>

Submitted on 20 Sep 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'apport de l'analyse sémiotique à l'évaluation du potentiel d'extension de marque produit-service : le cas de l'hôtellerie de luxe

Nathalie Veg-Sala

Résumé : Alors que de plus en plus de marques de produits de luxe s'étendent dans le secteur des services, très peu de recherches se sont intéressées à ces stratégies de développement. Face aux risques qui y sont associés, les objectifs de cet article sont (1) de définir les spécificités des extensions produit-service et (2) d'analyser la légitimité interne des marques de luxe à se lancer dans les services à travers l'analyse du PEM (Potentiel d'Extension des Marques). Le PEM définit vers où et jusqu'où les marques peuvent s'étendre en fonction de leur discours émis et plus précisément en fonction de l'ouverture de leurs contrats de marques (délimitation, détermination, maîtrise). Une analyse sémiotique a été menée sur quatre marques de produits de luxe (Armani, Baccarat, Bulgari, Cheval Blanc) qui se sont étendues dans l'hôtellerie. Les résultats montrent que le PEM vers les services dépend de l'ouverture des contrats de maîtrise et de délimitation des marques. Les résultats sont confrontés aux situations à dates des marques étudiées ainsi qu'aux avis de consommateurs de luxe. Des implications managériales en sont déduites.

Mots clés : extension produit-service, Potentiel d'Extension des Marques, luxe, sémiotique

Product-service extensions and semiotic analysis of Brand Extension

Potential (BEP): The case of luxury hospitality

Abstract: Although more and more luxury goods brands are expanding in the services sector, very little research has yet focused on these strategies of development. Given the risks associated, the aims of this article are (1) to define the specificities of product-service extensions and (2) to analyze the internal legitimacy of luxury brands to be launched in the services through the analysis of the BEP (Brand Extension Potential). The BEP defines where and how far a brand can be extended according to their emitted discourses and more specifically according to the openness of their brand contracts (delimitation, determination, mastery). A semiotic analysis has been conducted on four luxury goods brands (Armani, Baccarat, Bulgari, Cheval Blanc) that have expanded in hospitality. It is revealed that the BEP to services depends on the openness of the delimitation and mastery contracts. The results are

confronted with the current situations of the brands studied as well as the opinions of luxury consumers. Managerial implications are deduced.

Keywords: extension from product to service, Brand Extension Potential, luxury, semiotics

Dans un environnement concurrentiel accru et face à des groupes (cf. Kering, LVMH, Richemont) à la recherche d'une rentabilité de plus en plus forte et rapide, les marques de luxe utilisent régulièrement différents types d'extensions comme leviers de croissance. On retrouve : les extensions de marque (dans de nouvelles catégories de produits, cf. Louis Vuitton et les meubles nomades), les extensions de gammes horizontales (modification d'un composant, d'une forme, d'un goût d'un produit déjà existant, cf. les parfums La petite robe noire de Guerlain se déclinant en différentes senteurs), les extensions de gammes verticales (modification des niveaux de prestation et de prix d'un produit déjà existant, cf. les collections Armani Exchange dont les prix sont inférieurs de 50% par rapport à Giorgio Armani), ou encore, plus récemment, les extensions au genre opposé (du marché des femmes à celui des hommes ou inversement, cf. Dior, marque de haute couture pour les femmes qui s'est développée sur le marché des hommes). De nombreuses recherches ont étudié les facteurs clés de succès de ces extensions et certaines se sont focalisées sur les marques de luxe (Hagtvedt et Patrick, 2009 ; Reddy et al., 2009 ; Magnoni et Roux, 2012). Travailler spécifiquement sur ce secteur est important car les marques de luxe sont les seules qui sont confrontées à des paradoxes liés à leur croissance : tout en se développant, elles doivent maintenir leur image de sélectivité et de rareté (Kapferer, 2004).

Ces contradictions liées au développement des marques de luxe sont renforcées par une nouvelle tendance : celle des extensions des marques de produits de luxe vers le secteur des services (*extensions produits-services*). Les premières marques de produits de luxe à avoir développé des activités de services sont sans doute celles initialement spécialisées dans les cosmétiques avec l'ouverture de salons esthétiques (cf. Guerlain, Lancôme). Mais des frontières ont récemment été franchies lorsque des marques telles que Bulgari (joaillerie), Baccarat (décoration) ou encore Gucci (mode) ont ouvert à partir des années 2000 leurs propres restaurants et/ou hôtels. Et ces types de développement s'intensifient (Annexe 1). Un article dans *Luxury Society*, paru en septembre 2018, était d'ailleurs consacré à ce phénomène¹.

Les extensions produit-service se différencient des autres dans le sens où elles constituent une nouvelle étape en termes d'éloignement du savoir-faire initiale des marques. De par leurs spécificités (Lovelock et al, 2014 ; Ahn et Park, 2016), le passage d'une activité de produits à

¹ <https://www.luxurysociety.com/en/articles/2018/09/luxury-brands-hotels-are-another-opportunity-enhance-customer-experience/>

celle de services nécessite le développement de nouvelles compétences pour l'entreprise. Le risque de dilution des valeurs du luxe est ainsi amplifié par la distance accrue entre le savoir-faire d'origine et le secteur de l'extension. Les marques de produits de luxe peuvent-elles ainsi aller plus loin dans leur développement et s'étendre de façon légitime dans les services?

Malgré la tendance accrue à l'utilisation des extensions produit-service, mais du fait de leur récent développement, seules deux recherches se sont intéressées à cette stratégie (Brown, Sichtmann et Musante, 2011 ; Ahn et Park, 2016). Ces articles marquent un premier pas dans la compréhension des facteurs clés de succès mais doivent être complétés. En effet, ils confirment l'importance de la congruence perçue par les consommateurs entre la marque et l'extension (Aaker et Keller, 1990 ; Park, Milberg et Lawson, 1991 ; Spiggle, Nguyen et Caravella, 2012 ; Roper et al., 2013) mais ne tiennent pas compte des derniers travaux sur cette thématique qui insistent sur l'utilité d'avoir une approche complémentaire à partir des messages directement émis par les marques, c'est-à-dire à partir de ce qu'elles sont et non la façon dont elles sont perçues (Kapferer, 2004 ; Viot, 2011). De plus, les managers souhaiteraient avoir des outils plus pratiques et plus rapidement utilisables afin de pouvoir évaluer la capacité de leur marque à s'étendre (Viot, 2011). Dans cette perspective, le concept de Potentiel d'Extension des Marques (PEM) a été développé. Il définit vers où et jusqu'où une marque peut s'étendre de façon légitime en fonction de ce qu'elle est (Veg-Sala et Roux, 2014, 2017). D'un point de vue théorique, l'utilisation du PEM permet de compléter les travaux antérieurs en étudiant la légitimité interne de la marque, assurant la continuité de ce qu'est la marque dans le temps (Kapferer, 2004), avant d'étudier la légitimité perçue par les consommateurs. D'un point de vue managérial, pour des extensions dans le secteur de l'hôtellerie de luxe, où les investissements immobiliers sont extrêmement importants, où le personnel doit être particulièrement qualifié avec des compétences spécifiques et où la création d'un hôtel-test, tel un prototype évalué dans un laboratoire, s'avèrerait impossible, l'utilisation d'une approche s'appuyant sur la légitimité interne de la marque apparaît comme d'autant plus nécessaire afin d'anticiper au maximum leur potentiel succès ou échec.

L'analyse du PEM s'appuie la définition du discours émis de la marque, celui-ci étant catégorisé selon trois types de contrats (contrat de délimitation lié à un ancrage temporel ou géographique, contrat de détermination lié à un état ou une étape de la vie, contrat de maîtrise lié à un savoir-faire) (Remaury, 2004). Le PEM se fonde ensuite sur le concept d'ouverture

(Rokeach, 1960) qui étudie la capacité des contrats à intégrer des extensions. Jusqu'à présent, le PEM a analysé la capacité des marques de luxe à lancer des extensions de marque (Veg-Sala et Roux, 2014) et des extensions au genre opposé (Veg-Sala et Roux, 2017). Ces recherches montrent que, selon le type d'extensions considéré, les marques doivent prêter attention à l'ouverture de différents contrats de marque (contrat de maîtrise pour les extensions de marque et contrat de détermination pour les extensions au genre opposé). Qu'en est-il alors des extensions produit-service ? Sur quel(s) type(s) de contrat(s) de marque les managers devraient se focaliser afin d'étudier le PEM vers les services de luxe ? Face à ces questions, les objectifs de l'article sont : (1) de mettre en évidence les spécificités des extensions produit-service à travers l'analyse du PEM et ainsi (2) d'analyser la légitimité interne des marques de luxe à s'étendre des produits vers les services de luxe. Pour ce faire, une revue de littérature sur les différents types de stratégies d'extensions et sur le PEM est menée. Ensuite, une réplique de la méthodologie sémiotique du PEM est mise en œuvre et adaptée aux extensions produit-service. Les résultats confirment que les extensions produit-service ont des caractéristiques distinctes des autres extensions et que le PEM ne se définit pas globalement mais selon les stratégies d'extensions envisagées. Une méthodologie simplifiée reprenant les étapes de l'analyse est proposée à la fin de l'article dans le but d'aider les managers à définir le potentiel d'extension de leur marque et d'anticiper au mieux leur développement.

Les extensions produit – service : que savons-nous ?

Définition des extensions produit-service

Les stratégies d'extension font référence à la politique de marque par laquelle une entreprise utilise une marque existante pour lancer de nouveaux produits ou de nouvelles activités. Elles permettent de développer le territoire de la marque et de capitaliser sur une image et une notoriété déjà acquises. Il existe plusieurs types d'extensions (Aaker et Keller, 1990 ; Cegarra et Merunka, 1993 ; Aaker, 1996 ; Michel, 1998, 2009) :

- Les extensions de gamme : extensions dans une catégorie de produits dans laquelle la marque est déjà présente, avec le lancement de nouvelles versions d'un produit.

- Les extensions de marque : extensions dans de nouvelles catégories de produits avec le lancement d'un produit de nature et de fonction différentes de celles des produits actuellement commercialisés sous la marque (Cegarra et Merunka, 1993).

Parmi les extensions de gamme, on distingue les extensions horizontales, verticales et au genre opposé ; stratégies se différenciant de par leurs spécificités et facteurs clés de succès :

- Les extensions horizontales consistent à étendre la gamme actuelle, en lançant de nouvelles variétés et en maintenant les mêmes niveaux de prix (Aaker, 1996).
- Les extensions verticales consistent à proposer, dans la même catégorie, un produit de prestations différentes de ceux existants. Le prix et la qualité peuvent être plus faibles (extension vers le bas) ou plus élevés (extension vers le haut) (Michel, 2009).
- Les extensions au genre opposé consistent à proposer, dans la même catégorie, un produit ou une gamme de produits pour les hommes quand la marque est initialement sur le marché des femmes, ou inversement (Veg-Sala et Roux, 2017).

Parmi les extensions de marque, on distingue les extensions continues et discontinues, qui se différencient de par les dimensions transférées de la marque à l'extension mais aussi par leur niveau de proximité entre le savoir-faire initiale de la marque et le produit en extension :

- Les extensions de marque continues utilisent les compétences techniques de la marque et partage avec elle des dimensions fonctionnelles et symboliques.
- Les extensions de marque discontinues partagent, quant à elles, uniquement des dimensions symboliques avec la marque (Michel, 2009) ; elles sont plus éloignées de l'activité d'origine de la marque.

Du fait de leur récente apparition, les extensions produit-service ne sont pas spécifiées dans les recherches antérieures. Seul l'article de Ahn et Park (2016) propose la définition suivante : « *une extension produit-service décrit un processus dans lequel une marque de services (i.e. services de location) a été développée à partir d'une marque de produits (i.e. voiture de luxe)* ». Une extension produit-service induit donc un changement d'activité. Elle se référerait donc à une extension de marque et non à une extension de gamme. Parmi les extensions de marque, les extensions produit-service se rapprocheraient davantage des extensions discontinues. En effet, il ne peut s'agir d'une extension continue car la marque change de domaine d'activités et l'extension produit-service ne partage pas les dimensions fonctionnelles de la marque. A l'inverse, les extensions produit-service, tout comme les extensions discontinues, partagent uniquement les dimensions symboliques de la marque. Plus

spécifiquement, les extensions produit-service ne s'effectuent pas vers une autre catégorie de produits mais vers un service. Cette distinction suggère un éloignement plus important puisque ces extensions nécessitent des compétences et des savoir-faire que la marque n'a jamais développés auparavant. Les services ont des caractéristiques différentes des produits, qui se basent notamment sur leur intangibilité et leur immatérialité. La création et le management d'un service sont ainsi spécifiques, amenant à un marketing distinct (Lovelock et al, 2014 ; Ahn et Park, 2016). Face à ces éléments, nous proposons de définir les extensions produit-service comme un cas particulier des extensions de marque discontinues, faisant référence *au lancement d'une activité de service pour des marques initialement spécialisées dans la fabrication et la vente de produits (ou inversement) et partageant uniquement les dimensions symboliques de la marque* (Tableau 1).

Tableau 1 : Synthèse des différents types d'extensions et leurs caractéristiques

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

Les premières recherches sur l'évaluation des extensions produit-service

Seules deux recherches en marketing ont eu pour objet l'étude des facteurs clés de succès des extensions produit-service (Brown, Sichtmann et Musante, 2011 ; Ahn et Park, 2016).

La recherche de Brown et ses collègues (2011) concerne le secteur de l'automobile dans une approche B to B. Les auteurs focalisent leur étude sur des marques de produits qui utilisent des services pour se différencier des concurrents, augmenter la satisfaction des clients et les fidéliser. Des propositions de recherche sont émises mais ne sont pas testées. Elles supposent

que le succès des extensions peut dépendre de la notoriété de la marque, de ses compétences initiales dans les services, des supports marketing et des relations acheteurs-vendeurs.

La recherche de Ahn et Park (2016) s'appuie, quant à elle, sur une marque automobile de luxe et analyse le succès ou l'échec d'une extension d'une marque qui se lance dans la location de voitures. Sur la base d'une étude quantitative, les auteurs montrent que, comme cela est le cas pour les autres types d'extensions, la cohérence perçue entre l'extension et les associations de la marque a un impact positif sur l'évaluation de l'extension produit-service.

Le Potentiel d'Extension des Marques (PEM) : vers une analyse des extensions produit-service

Tout comme Ahn et Park (2016), la plupart des articles sur tous les types d'extensions étudiés jusqu'à présent met en évidence l'importance de la cohérence perçue entre la marque et l'extension (Aaker et Keller, 1990 ; Park et al, 1991 ; Martinez et de Chernatony, 2004 ; Hagtvedt et Patrick, 2009 ; Jung et Tey, 2010 ; Spiggle et al., 2012 ; Évangéline et Ragel, 2016). Plus une extension est perçue comme cohérente par les consommateurs, plus elle aura de chances d'être acceptée. Il existe également d'autres approches s'appuyant sur les perceptions des consommateurs, comme celle basée sur la théorie du noyau central (Michel, 1998, 2009). Mais au-delà de ces différentes démarches centrées sur les évaluations des individus, de récentes recherches ont mis en avant l'importance d'utiliser une approche différente et complémentaire basée sur ce que ce que sont les marques, et non sur la façon dont elles sont perçues (Kapferer, 2004 ; Viot, 2011). Il s'agit d'élaborer une procédure et des outils permettant de déterminer quelles extensions pourraient être des succès ou des échecs directement en fonction du discours émis des marques. Cette approche fait référence à la légitimité interne des marques et à leur gestion cohérente à long terme afin d'évoluer tout en restant les mêmes (Lipovetsky et Roux, 2003 ; Dion, 2013). Le concept de Potentiel d'Extension de la Marque (PEM) a été développé dans ce sens. Il définit dans quelle mesure une marque peut s'étendre de manière légitime en fonction de ce qu'elle est (Veg-Sala et Roux, 2014).

Les recherches qui ont utilisé le concept de PEM ont mis en place une procédure en trois étapes, basée sur les contrats de marque et leur ouverture (Veg-Sala et Roux, 2014, 2017) (Encadré 1). La présente recherche reprendra cette démarche afin de pouvoir plus facilement comparer les résultats et les discuter.

Encadré 1 : les 3 étapes d'analyse du PEM (d'après Veg-Sala et Roux, 2014, 2017)

Trois étapes permettent d'évaluer le Potentiel d'Extension d'une Marque : (1) la définition des contrats de marque, (2) l'analyse de l'ouverture de chaque contrat de la marque et (3) l'analyse croisée des contrats de la marque afin d'établir un diagnostic.

(1) Définition des contrats de la marque

Sur la base des travaux en anthropologie (McCracken 1993 ; Stern, 1995) et en sémiotique (Floch, 1990 ; Remaury, 2004), le discours émis des marques est défini selon le concept de contrats. Il s'agit de promesses que les marques font aux consommateurs sur la base de leurs récits (Thompson, 2004). Trois types de contrats ont été identifiés dans les travaux antérieurs : (1) le contrat de délimitation, formé par des récits liés au temps et au lieu ; (2) le contrat de détermination, formé par des récits liés à un état et à un personnage et (3) le contrat de maîtrise, formé par des récits liés au savoir-faire et aux matériaux (les récits de chaque contrat et des exemples sont présentés dans le Tableau 2). Les contrats de marque sont mis en scène sur l'ensemble des supports de communication mais aussi à travers les produits/services créés, les événements organisés, les boutiques ou établissements.

Tableau 2 : Contrats et récits de marque (d'après Remaury, 2004)

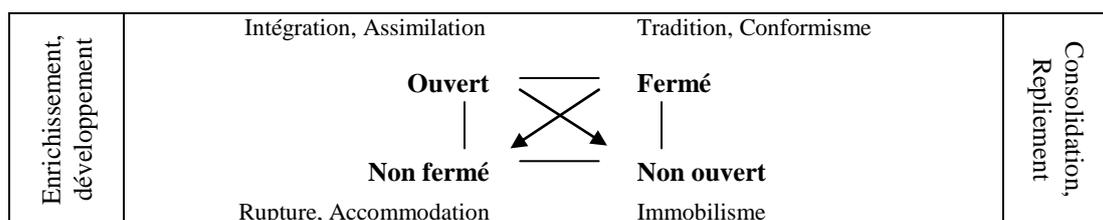
Contrats	Récits	Types de récits	Exemples
Contrat de délimitation	Un temps	Origine et fondation de la marque Passé mythique ou historique	Audemars Piguet, depuis 1845 Cartier, joaillier des rois
	Un lieu	Lieu évocateur de sens, lié à l'origine Ancrage culturel	Prada Milano Ladurée Paris
Contrat de détermination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

(2) Analyse de l'ouverture de chacun des contrats de la marque

Le concept d'ouverture, dérivé de la psychologie, analyse la capacité d'assimiler des nouveautés en se basant sur les traits de personnalité des individus (Rokeach, 1960). La transposition du concept au marketing et aux contrats de marque en particulier permet d'étudier la capacité d'une marque d'intégrer des extensions en fonction de ces récits. Permettant d'affiner l'analyse, le carré sémiotique² se basant sur l'opposition sémantique « ouvert - fermé » est utilisé. Il tient compte non seulement de la dimension spatiale (vers où la marque peut s'étendre ?) mais aussi de la dimension temporelle de la gestion de la marque (l'extension permet-elle une cohérence à long terme de la marque ?) (Floch, 1990). Quatre positions sont définies (Figure 1) :

- Le contrat ouvert valorise l'intégration de nouveautés pour enrichir et compléter son système de significations sans pour autant le modifier. Tradition et innovation sont mêlées. Le contrat conserve son sens mais le modernise.
- Le contrat fermé valorise uniquement la tradition et ne peut pas intégrer de nouveauté. Le contrat reste le même au fil du temps. Il préserve et renforce son système de significations en n'améliorant uniquement ce que la marque a déjà créé auparavant.
- Le contrat non-fermé refuse la tradition. Il favorise l'intégration de tout ce qui est nouveau, entraînant des changements de significations. Des effets de rupture sont alors créés.
- Enfin, le contrat non-ouvert refuse toute nouveauté. Il reste le même et ignore l'intégration de tous les types d'innovation (qu'elle soit substantielle ou à la marge de ce que la marque a déjà créé). Le contrat était comme cela avant, il est le même aujourd'hui et sera identique demain.

Figure 1 Carré sémiotique de l'ouverture des contrats de marques



(3) Analyse croisée des contrats de marque

Cette étape analyse simultanément l'ouverture des contrats sur lesquels la marque est ancrée. Les carrés sémiotiques d'ouverture des différents contrats sont croisés par paires (Figure 2).

² Le carré sémiotique est un outil d'études faisant passer le nombre de classes analytiques découlant d'un axe sémantique donné de deux à quatre (Floch, 1990) grâce à trois types de relation : la relation de contrariété, représentée par les lignes horizontales, la relation de contradiction, représentée par une oblique et qui correspond à une négation, et la relation de complémentarité, verticale, qui correspond à l'opération d'assertion. Ainsi, au lieu d'opposer uniquement les contrats ouverts et fermés, deux autres positions peuvent être discutées : les contrats non fermés et les contrats non ouverts.

Un diagnostic peut alors être établi. Si la marque est ancrée sur plusieurs contrats ouverts et/ou non-fermés, elle aura un PEM élevé. Si elle est ancrée sur des contrats fermés et/ou non-ouverts, elle aura un PEM faible. Lorsque la marque est ancrée simultanément sur des contrats ouverts ou non-fermés et sur des contrats fermés ou non-ouverts, son PEM sera modéré.

Le PEM a été utilisé pour l'analyse des extensions de marque (dans de nouvelles catégories de produits) (Veg-Sala et Roux, 2014) et des extensions au genre opposé (hommes ↔ femmes) pour des marques de luxe (Veg-Sala et Roux, 2017). Ces recherches montrent que les résultats divergent selon le type d'extensions considéré.

Pour les extensions de marque, le PEM dépend de l'ouverture du contrat de maîtrise. Si le contrat de maîtrise est ouvert ou non-fermé (cf. savoir-faire général comme la mode), la marque peut être étendue à d'autres catégories de manière légitime. En revanche, si le contrat de maîtrise est fermé ou non-ouvert (cf. compétences spécifiques ou restrictives comme la joaillerie), le potentiel d'extension en sera limité.

Pour les extensions au genre opposé, le PEM dépend plus spécifiquement de l'ouverture des contrats de détermination. Les marques ancrées sur un contrat de détermination ouvert ou non-fermé, dont les significations sont désirables par les deux sexes (comme le travail, la famille, le succès), peuvent être étendues légitimement d'un marché à l'autre. Inversement, les marques ancrées sur un contrat de détermination fermé ou non-ouvert, dont les significations ne sont pas désirables par les deux sexes (comme la virilité exacerbée pour les hommes et la sensualité corporelle pour les femmes), semblent avoir une plus faible légitimité à s'étendre d'un segment de marché à l'autre.

Mais qu'en est-il du potentiel d'extension des marques de luxe lorsque l'on considère les extensions produit-service ? Quel(s) contrat(s) de marque serai(en)t discriminant(s) ? Les extensions produit-service ayant été définies comme un cas spécifique d'extensions de marque discontinues (Tableau 1), le PEM vers les services pourraient dépendre de l'ouverture du même contrat, à savoir le contrat de maîtrise. Toutefois, les extensions produit-service marquant un éloignement des savoir-faire plus important, les facteurs clés de succès pourraient différer. Il semble ainsi essentiel d'étudier spécifiquement le PEM dans ce cas précis. Pour ce faire, une méthodologie de recherche reprenant les 3 étapes de l'analyse du PEM est mise en œuvre (Encadré 2).

Procédure de l'analyse La méthodologie correspond à une réplique de celle déjà développée afin d'étudier le potentiel d'extension dans de nouvelles catégories et le potentiel d'extension au genre opposé (Veg-Sala et Roux, 2014, 2017). Elle est ici adaptée aux extensions produit-service. Les analyses s'appuient sur la sémiotique structurale. Celle-ci se fonde sur le concept de signe et est formée par la relation entre un élément perceptible, le signifiant (plan de l'expression) et le sens donné à ce signifiant à l'intérieur d'un code plus ou moins construit, le signifié (plan du contenu) (Greimas et Courtès, 1993). La procédure méthodologique s'appuie sur les trois étapes précédemment explicitées dans l'Encadré 1, à savoir : (1) la définition des contrats de marque, (2) la définition de l'ouverture de chaque contrat et (3) l'analyse simultanée des contrats de marque pour établir un diagnostic.

(1) Des corpus de communication sont créés. Ils comprennent des impressions d'écran du site Internet de la marque (la page d'accueil, une page sur l'histoire de la marque et une page sur les produits) ainsi qu'une dizaine de publicités, de la création de la marque à nos jours (choix aléatoire des publicités parmi un corpus plus large, en respectant une période de 4 à 5 ans environ entre deux publicités). La prise en compte de publicités anciennes et récentes permet d'avoir une analyse des invariants du discours des marques et de considérer la gestion à long terme de celles-ci. Lorsque les publicités n'existent pas (cf. marques de vins), les corpus se concentrent sur le site Internet de la marque. Tous les signes récurrents (plastiques, figuratifs et linguistiques) (les signifiants) sont inscrits dans un tableau récapitulatif. Ils sont ensuite analysés en fonction de leurs significations (les signifiés) (Floch, 1990 ; Greimas et Courtès, 1993 ; Heilbrunn et Hetzel, 2003) (Annexe 2). Les interprétations se basent sur la symbolique des formes, des couleurs, des objets et de tous les autres composants des images étudiées (Chevalier et Gheerbrant, 1982). Les signifiés sont ensuite structurés selon les trois types de contrats de marque : délimitation, détermination et maîtrise (Tableau 2).

(2) L'ouverture des contrats pour le cas spécifique des extensions produit-service est ensuite analysée. Le carré sémiotique « ouvert - fermé » (Encadré 1 - Figure 1) est utilisé. Chaque contrat de marque est étudié selon sa légitimité à intégrer ces extensions, en fonction des définitions des quatre positions du carré. Il est alors positionné sur un carré sémiotique distinct.

(3) Enfin, pour chaque marque, tous les contrats et leur ouverture sont analysés simultanément. Un diagnostic peut alors être établi selon si la marque est ancrée sur un ou plusieurs contrats ouverts / non-fermés vs. fermés / non-ouverts.

Echantillon de marques La sélection s'appuie sur plusieurs critères : (1) le choix de marques ayant déjà effectué des extensions dans les services hôteliers de luxe (focus justifié par le caractère particulièrement risqué et coûteux de ces extensions) et (2) le choix de marques issues de différents secteurs de produits : la mode, la joaillerie-horlogerie, les spiritueux, la décoration (permettant d'élargir la compréhension des facteurs clés de succès de ces extensions). Sur la base de ces critères, quatre marques sont sélectionnées : Armani, Baccarat, Bulgari et Cheval Blanc.

Validation des analyses : un chercheur externe à ce travail, spécialiste en sémiotique et gestion des marques, a été sollicité afin qu'il procède à une vérification (qualitative et non quantitative) des analyses. La procédure s'est effectuée en plusieurs temps :

(1) Pour deux des quatre marques de l'échantillon (Armani, Baccarat), les corpus de communication ont été envoyés à l'expert en lui donnant comme consigne d'identifier les signifiants (plastiques, figuratifs et linguistiques) récurrents ainsi que les signifiés correspondants. Pour les deux autres marques (Bulgari, Cheval Blanc), la méthode a été inversée. Il a été demandé à l'expert de juger les tableaux des signifiants et signifiés déjà remplis en fonction des corpus de communication qui lui ont également été fournis. Une semaine après l'envoi des consignes et des supports d'analyse, une réunion en vidéoconférence a été organisée avec l'expert afin de discuter des résultats. Malgré des différences dans l'identification des signifiants³, l'expert confirme globalement que les signifiés et les récits identifiés sont corrects.

(2) Dans un second temps, pour les quatre marques de l'étude, une synthèse avec les contrats de marque identifiés ainsi que le carré sémiotique « ouvert – fermé » ont été envoyés à l'expert. L'expert a eu, cette fois-ci, pour consigne d'évaluer l'ouverture de chaque contrat de marque pour l'intégration d'extensions vers l'hôtellerie de luxe en s'appuyant stricto sensu sur les quatre définitions du carré sémiotique. Une semaine après, une deuxième réunion par vidéoconférence a été organisée. L'expert a explicité ces analyses et résultats qui

³ En sémiotique structurale, l'important n'est pas la signification de chaque signe identifié mais la signification de la somme et du recoupement des signes, faisant référence à la pensée bricoleuse de Floch (1990). Ainsi, ce n'est pas parce que les signifiants retenus par différents chercheurs ne sont pas exactement les mêmes que les récits identifiés ne sont pas identiques.

correspondent à ceux précédemment identifiés. Cette validation permet de rendre compte d'une clarté et d'une utilisabilité suffisantes des définitions du carré sémiotique.

Classification des marques de luxe selon leur PEM vers les services

Sur la base de l'analyse sémiotique du discours émis des marques, une classification des marques de luxe selon leur potentiel d'extension produit-service est présentée. Elle se réfère à l'étude de l'ouverture des contrats de marque (délimitation, détermination et maîtrise), séparément puis simultanément. Les résultats sont présentés selon ces deux étapes. Puis ils sont comparés aux situations à date des marques analysées et à l'avis de consommateurs de luxe. L'analyse sémiotique d'une des quatre marques de l'échantillon (Baccarat) est présentée en détail en annexe (Annexe 2).

Les extensions produit-service et les contrats de marque

Contrat de délimitation des marques de luxe étudiées

Parmi les marques analysées, deux ont des contrats de délimitation fermés : Baccarat et Cheval Blanc. Baccarat valorise, sur l'ensemble de ces supports de communication, son ancrage sur un territoire français très précis, celui du « *Village de Baccarat* » et de sa « *Manufacture française* ». La marque revendique une tradition géographique qui, selon le carré sémiotique, limite l'intégration d'une activité de service dans une autre localité. Il en est de même pour Cheval Blanc qui met en scène, tant dans son discours visuel que linguistique, les vignobles bordelais. La marque insiste sur ses racines géographiques, son « *patrimoine* », son « *domaine* » et ses « *parcelles* » circonscrivant la marque dans « *un territoire unique* » et ne laissant de place à une activité hôtelière que sur le lieu même du château Cheval Blanc. Les deux autres marques, Armani et Bulgari, sont ancrées sur des contrats de délimitation liés à l'Italie et à sa culture. Armani valorise son attachement au pays de son créateur (« *We like Italy, we like it as smiling and lighthearted as the yourth of Dolce Vita – the Italy we are proud to carry with you* »). Bulgari est également une marque dont le récit est accolé à l'Italie, de par son origine, son style et le choix, par exemple, de ses égéries. L'Italie est, dans l'imaginaire collectif, liée à un monde qui change et innove afin de se réinventer. La culture italienne valorise les oppositions et les mélanges (le naturel et la sophistication ; l'Italie du

sud et l'Italie du nord ; le baroque et le classicisme). Selon le carré sémiotique, ces contrats de délimitation peuvent être définis comme non-fermés lorsque l'on considère l'intégration de services hôteliers, car ces extensions pourraient renforcer les ruptures, les évolutions et les changements, inhérents à l'Italie et à sa culture.

Contrat de détermination des marques de luxe étudiées

Les quatre marques étudiées s'appuient sur des contrats de détermination ouverts. Chacun valorise et s'enrichit via l'intégration de nouveaux services de luxe sur la base de la déclinaison de leurs récits. Armani met en avant le discours d'une masculinité sophistiquée. La marque s'inscrit dans des coloris sombres (noir, gris, marron), symboles du genre masculin. Sur son site Internet, elle évoque directement « *l'art de vivre la sophistication* », « *un style distinctif qui intègre une harmonieuse combinaison de multiples inspirations et de codes de design, pour faire naître une atmosphère sophistiquée* ». Celle-ci pourrait être renforcée via la création d'hôtels reprenant les codes esthétiques et symboliques du genre de la marque. La masculinité peut ainsi être déclinée non seulement dans la décoration, le choix des couleurs, des matériaux et du mobilier mais aussi dans la façon de délivrer le service, comme par exemple dans l'accueil des clients. Cette déclinaison au sein d'un hôtel Armani viendrait réaffirmer et développer le discours autour de cette masculinité sophistiquée. Il en est de même pour les contrats de détermination des trois autres marques (Baccarat avec la beauté pure, Bulgari avec la féminité affirmée et le style art-déco et Cheval Blanc avec l'art de recevoir et l'élégance) qui pourraient également être déclinés via le développement d'hôtels de luxe en focalisant leur univers et leur décoration sur ces récits.

Contrat de maîtrise des marques de luxe étudiées

Trois des quatre marques étudiées ont des contrats de maîtrise fermés. Ces contrats ne peuvent s'enrichir a priori que de produits, et non de services, utilisant leur savoir-faire spécifique : Baccarat et le cristal, Bulgari et la joaillerie, Cheval Blanc et le vin. Ils valorisent une technicité précise et une tradition artisanale qui renvoient, selon les définitions du carré sémiotique, à des contrats fermés. Seul Armani a un contrat de maîtrise ouvert. Le savoir-faire de la marque s'est construit depuis longtemps autour d'une compétence élargie, celle de la mode. Or, la mode est, par définition, plurielle. Elle se décline dans de nombreux domaines (mode vestimentaire, mode cosmétique, mode du mobilier intérieur ou de la décoration) que la marque a su déjà intégrer dans son univers et valoriser sur son site Internet en utilisant, par

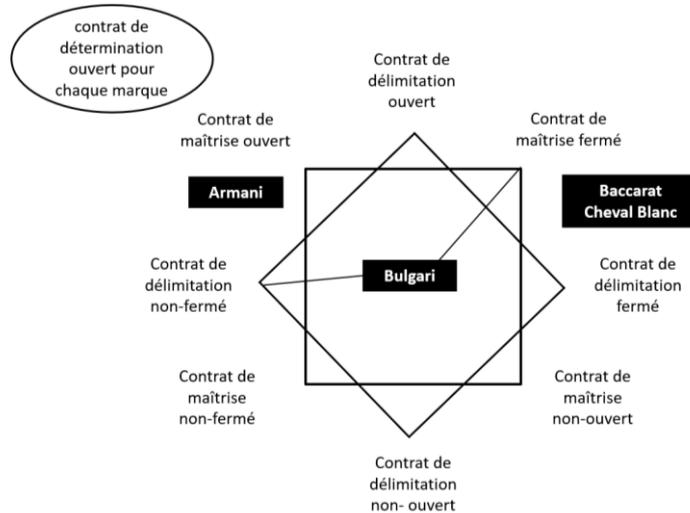
exemple, les mêmes termes techniques pour ses différentes activités (« *sur-mesure* », « *innovation* » ou encore « *créations* »). Grâce aux récits sur ces compétences multiples, le contrat de maîtrise de Armani peut encore s'enrichir via l'intégration de services hôteliers qui soutiendraient l'ensemble de ces connaissances techniques et qui en développeraient de nouvelles.

Croisement des analyses et Potentiel d'Extension de Marque produit-service

Selon les recherches antérieures (Veg-Sala et Roux, 2014, 2017), les niveaux de PEM dépendent du fait que les marques soient majoritairement ancrées sur des contrats ouverts ou non-fermés (PEM fort), sur un mixte de contrat fermés / non-ouverts et ouverts / non-fermés (PEM modéré) ou majoritairement sur des contrats fermés / non-ouverts (PEM faible). Ces trois niveaux du PEM ressortent de l'analyse pour les extensions produit-service (Figure 2) :

- Le premier niveau fait référence à la marque Armani, composée de deux contrats ouverts (contrats de maîtrise et de détermination) et d'un contrat non-fermé (contrat de délimitation). En se situant sur le côté gauche des carrés sémiotiques, valorisant l'enrichissement et le développement, les contrats de la marque Armani confèrent à celle-ci un potentiel élevé d'extension de marque produit-service.
- Le second niveau concerne la marque Bulgari, composée d'un contrat de détermination ouvert, d'un contrat de délimitation non-fermé et d'un contrat de maîtrise fermé. Ce dernier limite son potentiel d'extension de marque produit-service qui est donc plus modéré que celui de Armani.
- Enfin, le troisième niveau concerne Baccarat et Cheval Blanc dont le PEM produit-service est considéré comme faible car ces deux marques sont composées d'un seul contrat ouvert (contrat de détermination) et de deux contrats fermés (contrats de délimitation et de maîtrise) qui, en se situant du côté droit des carrés sémiotiques, valorisent le repliement et la consolidation et limitent ainsi la légitimité à intégrer des services hôteliers.

Figure 2 : Croisement des contrats de délimitation et de maîtrise



Confrontation des résultats de PEM avec des données complémentaires

L'objectif de cette confrontation est de mettre en perspective les résultats des analyses sémiotiques du PEM avec des données complémentaires et ainsi d'améliorer la discussion autour de la légitimité interne des marques à s'étendre sur le marché de l'hôtellerie de luxe.

Deux types de données sont utilisés :

- (1) Les situations à date des hôtels des marques étudiées : bien que le nombre d'établissements et les stratégies d'ouverture ne permettent pas de spécifier la légitimité interne des marques à se développer mais plutôt d'identifier les décisions des dirigeants en fonction de certains facteurs (priorités de l'entreprise, capacités financières...), cela donne toutefois une indication sur l'extensibilité des marques.
- (2) L'avis de consommateurs de luxe⁴ : il s'agit de confronter la légitimité interne liée au PEM aux perceptions des individus, reflétant cette fois-ci la légitimité perçue. Les deux approches sont bien différentes mais complémentaires.

Concernant la marque Armani, reflétant un PEM produit-service élevé, deux hôtels ont été ouverts (à Dubaï en 2010 et à Milan en 2011) et deux autres projets d'ouverture sont en cours

⁴ 9 entretiens individuels (6 femmes et 3 hommes, âgés de 34 à 49 ans, tous consommateurs réguliers de luxe avec l'achat de produits ou services avec des montants > à 3000€ par an) ont été menés sur la base d'un guide composé de 3 thèmes : le luxe et l'hôtellerie de luxe, les extensions produit-service en général et les quatre cas de marques de luxe étudiées dans cette recherche. Les entretiens ont duré chacun en moyenne 15 à 20 min, ont été retranscrits et ont fait l'objet d'une analyse de contenu catégorielle manuelle mettant en évidence : les attitudes positives et négatives de façon globale puis pour chaque marque étudiée dans la recherche.

(au Maroc et en Egypte). Armani met en avant son nom et reprend l'ensemble des codes identitaires pour ses établissements. La marque assume totalement son extension dans le secteur des services en présentant son activité hôtelière directement sur son site Internet dédié initialement à la mode. Les consommateurs de luxe interrogés ont un avis favorable bien que tous n'apprécient pas la marque : « *C'est cohérent par rapport à ce que fait Armani* » Virginie, 49 ans, « *l'ambiance de la marque peut être donnée à l'ensemble de l'hôtel* » Sabine, 41 ans ; « *pour vivre l'expérience Armani* », Philippe, 46 ans).

Concernant la marque Bulgari, reflétant un PEM produit-service modéré, une forte dynamique de développement est observée avec cinq hôtels déjà ouverts (Milan en 2004, Bali en 2006, Londres en 2012, Dubaï et Pékin en 2017). Trois nouveaux hôtels ouvriront entre 2018 et 2020, à Shanghai, Moscou et Paris. Bulgari affiche sa gamme d'hôtels directement sur son site Internet dédié initialement à la joaillerie. Toutefois, à la différence de Armani, les hôtels Bulgari ne sont pas indépendants mais sont rattachés au groupe hôtelier Grand Luxury Hotels. Cette association peut permettre à la marque de gagner en légitimité. Aussi, les consommateurs de luxe interrogés ont des avis plus mitigés que pour Armani. Tout en donnant un avis positif (« *Cela fonctionne bien* » Virginie, 49 ans), ils rappellent plus aisément que la marque est spécialisée dans la joaillerie (« *Cela reste du bijou* » Audrey, 34 ans) et qu'il faut que la marque propose quelque chose d'autre qu'une décoration sur le thème de la joaillerie (« *si c'est que de la décoration ou du placement de produits, cela ne m'intéresse pas du tout* », Philippe, 46 ans).

Concernant les marques Baccarat et Cheval Blanc, reflétant un PEM produit-service plus faible, le nombre d'hôtels est plus restreint (un seul pour Baccarat à New-York ; trois pour Cheval Blanc : Courchevel, St Barthelemy et les Maldives avec une ouverture prochaine à Paris). Mais surtout, ces marques ont mis en place des stratégies complémentaires comme si elles souhaitaient trouver des outils afin de légitimer leur présence dans l'hôtellerie de luxe. Les deux marques ne présentent pas leurs activités hôtelières sur leur site Internet d'origine. L'hôtel Baccarat a un site Internet spécifique, tout comme pour les hôtels Cheval Blanc. La suppression de tout lien entre les deux secteurs d'activités peut limiter les confusions pour les consommateurs. De plus, tout comme Bulgari, Baccarat est associé au groupe Grand Luxury Hotels mais met davantage en avant cette collaboration, comme un gage de qualité. Pour ces deux marques, les consommateurs de luxe interrogés tentent, dans leurs discours, de justifier l'activité hôtelière des marques par l'utilisation de leurs produits dans les établissements (pour Baccarat : « *cela est cohérent sur la partie décoration, comme un showroom des produits*

mais pas au niveau du savoir-faire sur le service » Nicolas, 36 ans ; pour Cheval Blanc : « *c'est une maison de vins donc ça reste très proche de l'hôtellerie, puisque ce sont les arts de recevoir, les arts de la table* » Aurélie, 40 ans). Les consommateurs ont également tendance à circonscrire les hôtels de ces marques dans leur localité d'origine (pour Baccarat : « *en complément d'une visite de la manufacture* » Nicolas, 36 ans ; pour Cheval Blanc : « *sur la partie vins pourquoi pas mais cela va dépendre où* » Emilie, 36 ans ; « *On couple la visite du vignoble avec une expérience hôtelière magique... mais pas en dehors du vignoble* » Sabine, 40 ans).

La confrontation des données permet d'identifier des convergences entre les résultats des analyses sémiotiques du PEM et les données relatives aux stratégies des marques et aux avis des consommateurs de luxe. Elle montre une distinction entre les marques qui ont un PEM produit-service fort ou modéré (nombreuses ouvertures d'hôtels ; consommateurs de luxe avec des avis positifs) et les marques qui ont un PEM produit-service faible (ouvertures d'hôtels restreintes avec stratégies de légitimation ; avis des consommateurs plus mitigés et ayant tendance à limiter l'extension à un lieu précis).

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

Discussion et recommandations managériales

Les résultats de la recherche montrent que les marques de luxe n'ont pas toutes le même niveau de PEM produit-service. En fonction des contrats et de leur ouverture, les marques ne semblent pas toutes pouvoir légitimement s'étendre dans le secteur des services lorsqu'elles vendent initialement des produits de luxe. En effet, alors que tous les contrats de détermination ont été définis comme ouverts, favorisant de possibles extensions dans l'hôtellerie, des divergences ont été mises en évidence en ce qui concerne l'ouverture des

contrats de maîtrise et de délimitation. Une marque qui est ancrée sur un contrat de maîtrise ouvert ainsi que sur un contrat de délimitation non fermé pour l'intégration de nouveaux services (cf. Armani) pourrait a priori s'étendre de façon légitime dans l'hôtellerie de luxe. A l'inverse, lorsque ces deux contrats sont définis comme fermés (cf. Baccarat, Cheval Blanc), cela limiterait leur PEM produit-service. Des situations intermédiaires sont possibles lorsque l'un de ses deux contrats est non fermé et l'autre fermé (cf. Bulgari).

Le contrat de maîtrise joue donc un rôle discriminant pour évaluer le potentiel d'extensions produit-service, comme cela était le cas pour les extensions dans de nouvelles catégories de produits (Veg-Sala et Roux, 2014). En revanche, à la différence des précédentes recherches, l'ouverture du contrat de délimitation diffère selon les marques et intervient dans l'évaluation du PEM produit-service. Cette distinction renforce la définition des extensions produit-service, catégorisées comme un cas spécifique d'extension de marque discontinuée car, au-delà de leurs spécificités (éloignement, immatérialité) (Tableau 1), elles ne partagent pas totalement les mêmes facteurs clés de succès en termes d'extensibilité.

En s'appuyant sur l'étude des contrats de marque et leur ouverture, l'analyse du PEM complète les approches des recherches antérieures qui se focalisent sur les perceptions des consommateurs et la cohérence perçue entre la marque et l'extension de marque (Hagtvedt et Patrick, 2009 ; Jung et Tey, 2010 ; Évangéline et Ragel, 2016) ou se basant sur la théorie du noyau central (Michel, 1998, 2009). Le PEM ne remplace pas ces travaux ou la recherche de Ahn et Park (2016) sur les extensions produit-service mais se situe en amont de ceux-ci afin d'évaluer la légitimité interne à la marque. Le PEM peut faciliter la gestion des marques à long terme et leur développement. Cette approche apparaît d'autant plus fondamentale lorsqu'il s'agit de marques de luxe et d'extensions produit-service pouvant être très coûteuses, comme cela est le cas pour l'ouverture d'un hôtel.

Les résultats de cette recherche permettent également de renforcer le fait que le PEM est fonction du type d'extensions analysé (Veg-Sala et Roux, 2017). Les contrats qui interviennent dans l'évaluation du potentiel d'extension ne sont pas les mêmes lorsqu'il s'agit des extensions de marque vers de nouvelles catégories de produits, des extensions au genre opposé ou des extensions produit-service. Le PEM ne se définit pas ainsi de façon globale pour la marque mais séparément selon les stratégies envisagées.

Recommandations managériales

Définir les contrats des marques et leur ouverture

Considérant les extensions produit-service comme particulièrement risquées au vu des investissements conséquents qu'elles induisent, les managers devraient anticiper leurs stratégies et utiliser une approche leur permettant d'analyser leur légitimité interne à se développer dans le secteur des services. La prise en compte du Potentiel d'Extensions des Marques (PEM) analysant ce que sont les marques à travers la définition de leurs contrats et de leur ouverture pourrait les aider à aller dans ce sens. Pour ce faire, la méthodologie développée dans les recherches antérieures et répliquée dans cet article pourrait être utilisée dans une version simplifiée (Tableau 3). De plus, aujourd'hui, de nombreux ouvrages sur l'analyse sémiotique des communications sont disponibles et accessibles aux managers. Autrement, des cabinets de conseil se sont spécialisés dans ces techniques et les managers pourraient y faire appel.

Tableau 3 : Guide de l'analyse du PEM pour les managers

<i>Les trois étapes</i>	<i>Méthodologie proposée</i>												
Etape 1 : Définition des contrats de marque	<p>Création d'un corpus de communication comprenant 10 à 15 publicités (depuis la création de la marque jusqu'à nos jours, en essayant d'avoir une répartition régulière dans le temps) et des images du site Internet</p> <p>Mise en avant des signes récurrents sur l'ensemble des visuels (couleurs, formes, objets, compositions, écritures...) avec la possibilité d'utiliser un tableau de synthèse</p> <p>Mise en avant des significations des signes récurrents repérés en s'appuyant sur la symbolique</p> <p>Sur la base des signes identifiés, regroupement de leurs significations selon 3 types de contrats:</p> <ul style="list-style-type: none"> - contrat de délimitation : faisant référence à un lieu, une culture, un ancrage géographique - contrat de détermination : faisant référence à un état, un genre, un style de vie, un personnage - contrat de maîtrise : faisant référence à un savoir-faire, un composant matériel, une technique 												
Etape 2 : Définition de l'ouverture des contrats de la marque	<p>Définition de l'ouverture de chacun des contrats de la marque selon le type d'extension envisagé (extension produit-produit, extension produit-service, extension au genre opposé)</p> <p><u>Analyse de l'ouverture de chaque contrat de marque selon les 4 définitions suivantes :</u></p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Contrat ouvert</td> <td>Contrat dont le contenu permet l'intégration d'une extension pour enrichir son système de significations sans le modifier</td> <td>Extension légitimée</td> </tr> <tr> <td>Contrat non-fermé</td> <td>Contrat dont le contenu permet l'intégration d'une extension engendrant des modifications de ce qu'est la marque</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Contrat fermé</td> <td>Contrat dont le contenu permet la valorisation de la tradition, préservant ce qu'est la marque en n'intégrant pas d'extension majeure mais uniquement des améliorations de l'existant</td> <td>Extension non légitimée</td> </tr> <tr> <td>Contrat non-ouvert</td> <td>Contrat dont le contenu refuse l'intégration de nouveauté en restant le même et ignorant tous les types d'extension</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Contrat ouvert	Contrat dont le contenu permet l'intégration d'une extension pour enrichir son système de significations sans le modifier	Extension légitimée	Contrat non-fermé	Contrat dont le contenu permet l'intégration d'une extension engendrant des modifications de ce qu'est la marque		Contrat fermé	Contrat dont le contenu permet la valorisation de la tradition, préservant ce qu'est la marque en n'intégrant pas d'extension majeure mais uniquement des améliorations de l'existant	Extension non légitimée	Contrat non-ouvert	Contrat dont le contenu refuse l'intégration de nouveauté en restant le même et ignorant tous les types d'extension	
Contrat ouvert	Contrat dont le contenu permet l'intégration d'une extension pour enrichir son système de significations sans le modifier	Extension légitimée											
Contrat non-fermé	Contrat dont le contenu permet l'intégration d'une extension engendrant des modifications de ce qu'est la marque												
Contrat fermé	Contrat dont le contenu permet la valorisation de la tradition, préservant ce qu'est la marque en n'intégrant pas d'extension majeure mais uniquement des améliorations de l'existant	Extension non légitimée											
Contrat non-ouvert	Contrat dont le contenu refuse l'intégration de nouveauté en restant le même et ignorant tous les types d'extension												
Etape 3 : Diagnostic	<p>Définition du PEM selon l'analyse croisée des contrats de marque et leur ouverture</p> <p>Décision d'extension ou non selon les combinaisons suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - si 1 ou plusieurs contrats ouverts ou non-fermés : PEM élevé - si 1 ou plusieurs contrats fermés ou non-ouverts : PEM faible - si mixte entre 1 ou plusieurs contrats ouverts ou non-fermés et 1 ou plusieurs contrats fermés ou non-ouverts : PEM modéré 												

Si PEM faible, possibilité d'utiliser des stratégies complémentaires :

- stratégie de marquage : sous marque, nouveau nom de marque
- création à MT et LT d'un nouveau contrat de marque ouvert
- focaliser le discours des marques sur la notion de service propre au luxe

Adapter ses stratégies d'extension en fonction du discours des marques

Lorsque les managers envisagent de procéder à des extensions produit-service, ils devraient prêter particulièrement attention aux contrats de délimitation et de maîtrise et à leur ouverture. Ils devraient favoriser le lancement de ces stratégies pour les marques de luxe dont les contrats de délimitation et de maîtrise sont ouverts ou non-fermés, c'est-à-dire des contrats qui valorisent non pas un lieu spécifique ou un savoir-faire précis mais des significations de découverte, une culture innovante ou des compétences élargies. Inversement, dans le cas des marques liées à des contrats de délimitation et de maîtrise fermés ou non-ouverts, c'est-à-dire des contrats qui valorisent un ancrage géographique particulièrement circonscrit ou qui mettent en avant un savoir-faire technique précis et traditionnel, les managers devraient estimer que le lancement d'une extension produit-service n'est pas légitime a priori et présenterait trop de risques. Ils devraient alors envisager d'autres stratégies en amont d'un développement dans les services de luxe, comme :

- essayer de développer un contrat de maîtrise ouvert : les marques devraient communiquer sur de nouveaux récits, en insistant sur un savoir-faire plus global ou un savoir-être d'exception. Ce processus long et coûteux pourrait favoriser l'extensibilité de la marque ;
- concentrer davantage sa communication sur le contrat de détermination de la marque : relatif aux récits liés à un état ou une étape de la vie et défini comme ouvert, il permet de donner une cohésion globale à la marque et de légitimer des extensions dans les services ;
- mettre en avant l'importance du service client (accueil, personnalisation) dans leur communication : ces éléments sont étroitement liés à la définition même du luxe et pourraient s'apparenter à un contrat de maîtrise ouvert. La marque, tout en maintenant son savoir-faire technique, valoriserait également une compétence davantage immatérielle, pouvant lui permettre de justifier une future extension dans les services ;
- utiliser des stratégies de marque indépendante ou une sous-marque : en utilisant un nouveau nom de marque, plus ou moins éloigné de la marque d'origine, le lien perçu entre la marque de produits et la marque de services serait moindre et une plus grande acceptation des extensions serait probable.

Favoriser l'anticipation

Les managers devraient être sensibles à la question du PEM dès la création d'une marque de luxe. La définition de son identité devrait tenir compte dès le début de l'importance d'intégrer des contrats de marques ouverts ou non-fermés pour légitimer de futures extensions. L'utilisation du PEM ne se limite donc pas uniquement au diagnostic des marques existantes mais peut s'intégrer dans un processus d'anticipation. Il s'agit alors de connaître quels sont les contrats qui peuvent limiter ou bien favoriser le potentiel d'extension vers des produits, vers des services ou vers un genre opposé et de créer le discours de la marque en conséquence (Tableau 4).

Tableau 4 : Contrats de marque discriminants pour l'analyse PEM selon les extensions

Type d'extensions	Contrats discriminants	Ouverture	Exemples
Extension de marque Produit → Produit	Contrat de maîtrise	Ouvert	Savoir-faire global (mode), compétence immatérielle (service)
		Fermé	Savoir-faire matériel (maîtrise technologique ou artisanale comme la joaillerie)
Extension de marque Produit → Service	Contrat de délimitation	Ouvert	Ancrage culturel (culture d'un pays, d'une région du monde...)
		Fermé	Ancrage géographique (enracinement dans un lieu, comme une ville)
Extension au genre opposé	Contrat de maîtrise	Ouvert	Savoir-faire global (mode), compétence immatérielle (service)
		Fermé	Savoir-faire matériel (maîtrise technologique ou artisanale comme la joaillerie)
Extension au genre opposé	Contrat de détermination	Ouvert	Genre désirable par les deux sexes (réussite professionnelle, famille)
		Fermé	Genre désirable par 1 des 2 sexes (virilité pour homme, sensualité pour femme)

Pour aller plus loin...

Pour conclure, cette recherche n'est pas exempte de limites, stimulant de futurs travaux sur cette thématique. Tout d'abord, quatre marques ayant des activités d'origine différentes et ayant toutes ouverts des hôtels ont été étudiées. Dans une démarche projective, il serait également intéressant de prendre en considération des marques de luxe n'ayant pas encore procédé à des extensions produit-service. Deuxièmement, les résultats de l'analyse du PEM ont été confrontés à deux types de données : les situations à date des hôtels et les perceptions de consommateurs de luxe. Il serait intéressant de compléter cette comparaison avec la vision de managers, bien que celle-ci ne prenne pas en compte ce que la marque est, mais la façon dont ils souhaitent qu'elle soit. Troisièmement, cette analyse a porté sur des marques de luxe car les stratégies d'extensions sont potentiellement plus risquées (dilution des valeurs du luxe lorsque les marques se développent ; investissements très importants pour la création d'un hôtel très haut de gamme). Toutefois, les marques de grande consommation sont aussi concernées (cf. Ikea, Lego, Diesel) et des recherches pourraient s'y consacrer. Enfin, cet

article s'est focalisé sur un type de service : l'hôtellerie. Or, il pourrait être intéressant d'étudier d'autres services, comme la location de produits de luxe ou les services à la personne. L'approche centrée sur ce que sont les marques pour évaluer leur légitimité interne à se développer laisse ainsi de nombreuses perspectives de futures recherches et de création d'outils pour aider les managers dans leurs prises de décision.

Références bibliographiques

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

Aaker D.A. et Keller KL (1990), Consumer evaluations of brand extensions, *Journal of Marketing* 54 (January): 27-41.

Ahn J. et Park J. (2016), Product-to-Service Extension: The Impact of Brand Equity on Upscaled Service, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries* 1-12.

Brown B, Sichtmann C. et Musante M. (2011), A model of product-to-service brand extension success factors in B2B buying contexts, *Journal of Business & Industrial Marketing* 26 (3): 202-210.

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

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

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

Evangelina S.J. et Ragel V.R. (2016), The role of consumer perceived fit in brand extension acceptability, *Journal of Brand Management* 13 (1): 57-72.

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

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

Hagtvedt H. et Patrick V.M. (2009), The broad embrace of luxury: Hedonic potential as a driver of brand extendibility, *Journal of Consumer Psychology* 19: 608–618.

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

Jung K. et Tey L. (2010), Searching for boundary conditions for successful brand extensions, *Journal of Product & Brand Management* 19 (4): 276-285.

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

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

Magnoni F. et Roux E. (2012), The impact of step-down line extension on consumer-brand relationships: a risky strategy for luxury brands, *Journal of Brand Management*, 19 (7): 595-608.

Martinez E. et de Chernatony L. (2004), The effect of brand extension strategies upon brand image, *Journal of Consumer Marketing* 21 (1): 39-50.

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

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

Michel G. (2009), *Au cœur de la marque, Les clés du management des marques*, 2^{ème} édition, Dunod.

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

Reddy M., Terblanche N, Pitt L. et Parent M. (2009), How far can luxury brands travel? Avoiding the pitfalls of luxury brand extension, *Business Horizons* 52: 187-197.

Remaury B. (2004), *Marques et récits : La marque face à l'imaginaire culturel contemporain*, Institut Français de la Mode, Editions du Regard, Paris.

Rokeach M. (1960), *The open and closed mind*, Basic Book, New York.

Roper, S., Caruana R., Medway D., et Murphy P. (2013), Constructing luxury brands: Exploring the role of consumer discourse. *European Journal of Marketing* 47(3/4): 375–400.

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

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

Thompson C.J. (2004), Marketplace mythology and discourses of power, *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, No. 1, pp. 162-180

Veg-Sala N. et Roux E. (2014), A semiotic analysis of the extendibility of luxury brands, *Journal of product and brand management*, 23 (2): 103 – 113.

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

Veg-Sala N. et Roux E. (2018), Cross-gender extension potential of luxury brands. A semiotic analysis, *Journal of Product and Brand Management*, Luxury special issue, First Online

Annexe 1 : Marques de luxe et extensions

Marques	Savoir-faire d'origine	Extensions de produits jusqu'en 1998	Nombre	Extension de service jusqu'en 1998	Nombre	Extensions de produits jusqu'en 2018	Nombre	Extensions de services jusqu'en 2018	Nombre
Armani	Prêt-à-porter	Parfums, Accessoires de mode, Sous-vêtements, Lunettes, Chaussures	5	Restauration	1	Parfums, Accessoires de mode, Sous-vêtements, Lunettes, Chaussures, Cosmétiques, Soin, Décoration d'intérieur, Chocolatier, Fleuriste, Joaillerie, Musique	12	Hôtellerie, Restauration, Institut de beauté	3
Baccarat	Décoration d'intérieur	Joaillerie, Parfums	2		0	Joaillerie, Parfums, Accessoires de mode	3	Hôtellerie, Restauration	2
Bulgari	Joaillerie	Horlogerie, Parfum, Accessoires de mode, Maroquinerie, Lunettes	5		0	Horlogerie, Parfum, Accessoires de mode, Maroquinerie, Lunettes	5	Hôtellerie, Restauration	2
Chanel	Chapeau puis Prêt-à-porter	Parfums, Joaillerie, Maroquinerie, Chaussures, Horlogerie, Accessoires de mode	6		0	Parfums, Joaillerie, Maroquinerie, Chaussures, Horlogerie, Accessoires de mode Cosmétiques, Maquillage, Lunettes	9		0
Dolce & Gabbana	Prêt-à-porter	Parfum, Sous-vêtements, lunettes, Musique, Accessoires de mode, Linge de maison	7		0	Parfum, Sous-vêtements, lunettes, Musique, accessoires de mode, Linge de maison, Cosmétiques, Joaillerie, Horlogerie	10	Hôtellerie, Restauration	2
Gucci	Maroquinerie	Prêt-à-porter, Horlogerie, Accessoires de mode, Parfums	4		0	Prêt-à-porter, Horlogerie, Accessoires de mode, Parfums, Décoration d'intérieur, Joaillerie, Horlogerie, Maquillage	8	Hôtellerie, Restauration	2
Hermès	Malletier	Maroquinerie, Accessoires de mode, Horlogerie, Prêt-à-porter, Parfums, Décoration d'intérieure Chaussures	7		0	Maroquinerie, Accessoires de mode, Horlogerie Prêt-à-porter, Parfums, Décoration d'intérieure, Chaussures	7	Restauration	1
Louis Vuitton	Malletier	Maroquinerie, Littérature, Stylos et papeterie, Prêt-à-porter, Carnet de voyage (city guid)	5		0	Maroquinerie, Littérature, Stylos et papeterie, Prêt-à-porter, Carnet de voyage (city guid), Joaillerie, Horlogerie, Lunettes	8		0
Montblanc	Ecriture	Maroquinerie, Accessoires de mode, Joaillerie	3		0	Maroquinerie, Accessoires de mode, Joaillerie, Parfums, Horlogerie, Lunettes	6		0
Tiffany & co	Joaillerie	Horlogerie, Décoration d'intérieur, Accessoires de mode	3		0	Horlogerie, Décoration d'intérieur, Accessoires de mode, Maroquinerie, Lunettes, Parfums	6	Restauration	1

Annexe 2 : Analyse sémiotique du PEM de Baccarat

Sur la base de l'analyse sémiotique du site Internet de la marque et de 11 publicités (de 1959 à nos jours), un tableau de synthèse des signifiants et des signifiés a été créé. L'étude de leur regroupement permet d'identifier trois contrats de marque :

- Un contrat de délimitation lié à un lieu : Baccarat. Le nom de marque évoque directement l'ancrage géographique de la marque. Les ateliers sont implantés depuis sa création dans le « *Village de Baccarat* ». La « *Manufacture française* » continue aujourd'hui de produire tous ses objets.
- Un contrat de détermination lié à un état : la beauté pure. La marque met en avant l'infinie perfection des objets (en jouant sur la transparence, les lumières, la finesse des lignes), souligné avec la signature « *La beauté n'est pas raisonnable* ».
- Un contrat de maîtrise formé d'un savoir-faire : le cristal. La présentation des objets (verres, vases, bougeoirs, bijoux) est en gros plan, au centre des publicités et de l'ensemble des visuels de la marque et joue sur la lumière et la transparence soulignant la précision, la qualité et la pureté de la matière. Les différentes étapes de fabrication du cristal sont mises en avant via des vidéos sur le site Internet.

	Signifiants	Signifiés	
Les invariants plastiques	<i>Cadre et cadrage</i>	Mise en avant des produits en cristal, présentés en gros plan, au centre des visuels (objet seul ou sur personnages) Cadrage des vidéos du site Internet sur les produits et les outils	Focus sur les produits de la marque Spécificités techniques de fabrication (verres, carafes, vases, bijoux...)
	<i>Angle de vue, netteté</i>	Netteté des produits photographiés Mise en avant des détails Transparence des objets	Qualité des produits, précision Maîtrise de fabrication, perfection Pureté
	<i>Composition, mise en page</i>	Lecture centrale sur les produits, au premier plan	Focus sur le matériau de base des produits de la marque pour montrer son savoir-faire
	<i>Formes</i>	Finesse des lignes, souplesse des lignes	Beauté des objets, féminité
	<i>Couleurs, éclairage</i>	Effets de transparence, Éclairage sur les produits Vidéos sur site Internet relativement sombres, outils noirs ou marrons	Lumière, pureté Focus sur les spécificités des produits de la marque (savoir-faire) Ambiance artisanale du savoir-faire, cristal
Les invariants figuratifs	<i>Motifs</i>	Objets en cristal (décoration, maison, bijoux) Sur le site Internet : objets en cristal, outils de fabrication artisanale	Savoir-faire de la marque (maîtrise du cristal)
	<i>Pose des modèles</i>	Quelques modèles portant des bijoux et regardant les bijoux Souffleurs de verre, sculpteurs travaillant	Attention portée au produit Savoir-faire artisanal de la marque
Les invariants linguistiques	<i>Images des mots</i>	Écriture souple, italique	Féminité
	<i>Contenu linguistique</i>	« <i>Baccarat</i> », « <i>Artisanat</i> » « <i>Manufacture française</i> » « <i>Village de Baccarat</i> » « <i>Cristal</i> », « <i>excellence</i> », « <i>Eblouissant savoir-faire</i> » « <i>La beauté n'est pas raisonnable</i> » « <i>Passion</i> »	Tradition, authenticité Ancrage géographique de la marque (ville, manufacture) Cristal et savoir-faire, pureté Beauté

Les trois contrats de marque sont ensuite étudiés en fonction de leur capacité à intégrer de façon légitime une activité d'hôtellerie de luxe :

- Le contrat de délimitation (ville de Baccarat) est défini comme fermé car il s'agit d'un ancrage géographique très localisé valorisant la tradition des lieux et ne pouvant pas s'enrichir de l'intégration d'un hôtel en dehors de la ville de Baccarat ;

- Le contrat de détermination (la beauté pure) est défini comme ouvert car il s'agit d'un état pouvant être enrichi par l'intégration d'hôtel de luxe en jouant notamment sur la décoration, le mobilier et l'environnement dans son ensemble ;

- Le contrat de maîtrise (le cristal) est défini comme fermé car il valorise une tradition artisanale et ne peut s'enrichir de l'intégration d'un hôtel de luxe dont les compétences sont essentiellement celles relatives aux expériences vécues et non à la création d'objets.

Diagnostic du PEM produit-service de Baccarat : faible (alors que le contrat de détermination (ouvert) pourrait légitimement l'intégration d'une extension produit-service, les contrats de délimitation et de maîtrise (fermés) limitent de façon importante la capacité de la marque à s'étendre dans l'hôtellerie du luxe).