

HEC MONTRÉAL
École affiliée à l'Université de Montréal

**1+1>2 : Avantage parental, avantage de confrérie et processus
d'influence du parent sur la création de valeur de la marque au sein
des conglomérats multimarque de l'industrie du luxe**

par
Alexie Labouze-Nasica

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph. D. en administration
(option Management)

Août 2015

© Alexie Labouze-Nasica, 2015

HEC MONTRÉAL
École affiliée à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée :

**1+1>2 : Avantage parental, avantage de confrérie et processus
d'influence du parent sur la création de valeur de la marque au sein
des conglomérats multimarque de l'industrie du luxe**

Présentée par :

Alexie Labouze-Nasica

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Linda Rouleau
HEC Montréal
Présidente-rapporteuse

Louis Hébert
HEC Montréal
Directeur de recherche

Yannik St James
HEC Montréal
Membre du jury

Caterina Moschieri
Istituto de Empresa
Examinatrice externe

Pierre Balloffet
HEC Montréal
Représentant du directeur de HEC Montréal

Résumé

Cette thèse a pour objectif de comprendre comment l'appartenance à un groupe multimarque pour une marque de luxe conduit à une augmentation de la création de valeur de cette marque. Plus précisément, cette thèse vise à comprendre comment le parent du groupe multimarque de luxe influence la création de valeur des marques établies sous son ombrelle. Étant donné les limites des études précédentes, il a été proposé d'avoir recours à une étude inductive de cas multiples imbriqués. Les données ont été collectées depuis trois conglomérats multimarque de luxe et des experts de l'industrie au moyen de 30 entrevues semi-structurées. Au sein de chaque cas, l'emphase a été mise sur le parent, les processus d'influence, et les marques. La méthodologie d'analyse de données selon Gioia et al. via un codage des données a fait émerger dimensions, thèmes et concepts clés afin de les comparer. Suite à la comparaison intracas (entre les marques d'un même conglomérat) et intercas (entre les différents conglomérats), un portrait détaillé des influences clés qui affectent la création de valeur de la marque a émergé.

Les résultats permettent d'ériger une approche de l'influence du parent sur la création de valeur des marques au sein des conglomérats multimarque. D'abord, cette étude valide l'avantage parental, avantage qui concède au parent un rôle fondamental d'ajouter de la valeur aux unités d'affaires agrégées sous son ombrelle. En plus de l'avantage parental, les résultats révèlent qu'une partie de la création de valeur semblerait être expliquée par un avantage de confrérie. L'avantage de confrérie correspond à la coopération entre les marques d'un groupe où les plus grandes marques font office de grand-frère pour les plus petites marques, à la manière d'une confrérie. Cet avantage de confrérie permet à la marque de s'adapter et de changer en aller chercher d'autres ressources et compétences chez une autre marque du portefeuille plus mature afin de construire, intégrer et reconfigurer son propre stock de ressources et compétences. C'est l'avantage parental qui permet d'encenser un effet de confrérie qui permet à son tour de générer un avantage de confrérie. Finalement, cette étude ajoute

des effets modérateurs de l'influence du parent sur la création de valeur : les caractéristiques du parent et le type de marque.

Cette étude offre les contributions suivantes. D'abord, celle-ci offre de nouvelles connaissances au sujet des mécanismes et processus de création de valeur au sein des conglomérats. En effet, cette recherche a permis l'élaboration d'une approche théorique qui permet d'ouvrir la boîte noire des processus de création de valeur et d'éclairer sur la façon dont l'organisation multibusiness déploie ses ressources et compétences afin de déployer un avantage compétitif. Cette étude ajoute qu'en plus de l'avantage parental, il semblerait que l'avantage de confrérie y contribue. Egalement, elle ajoute que le cycle de vie du groupe et des marques aurait un effet modérateur. A terme, cette recherche a le potentiel d'informer d'autres types d'organisations, comme notamment d'autres groupes diversifiés tels que Apple, Disney, ou General Electric par exemple. Cette étude permet également d'informer les gestionnaires d'organisation multimarque sur les facteurs clés de succès et de se situer sur un continuum. Finalement, cette étude a permis l'accès à un terrain unique et difficile d'accès : l'industrie du luxe. Au final, les conglomérats constituent des formes organisationnelles efficaces. Cette thèse informe sur la façon par laquelle ceux-ci y arrivent.

Mots clés : Conglomérat, groupe multimarque, création de valeur, avantage corporatif, avantage parental, avantage de confrérie, industrie du luxe.

Méthodes de recherche : recherche inductive, étude de cas comparative, méthodologie Gioia et al.

Abstract

This thesis aims at understanding how belonging to a luxury multi-brand group for a brand drives the increase of its value creation. More precisely, this thesis aims at understanding how does the parent of a luxury multi-brand group influence the value creation of the brands gathered under its umbrella. Faced with preceding studies limits, it has been proposed to conduct a multiple case inductive study. Data have been collected from three luxury multi-brand conglomerates and from luxury industry experts through 30 semi-directed interviews. Within each case, focus has been made on the parent, influence processes and brands. The methodology of data analysis according to Gioia et al. has enabled to code data from which emerged key dimensions, themes and concepts for comparison. Intra-cases comparison (between the brands of a same conglomerate) and inter-cases comparison (between the different conglomerates) has lead to a detailed portrait of key influences affecting brand value creation.

The results allow us to present an approach of the parent's influence on brand value creation within multi-brand conglomerates. First, this study validates the parenting advantage. This study then adds that on top of the parenting advantage, the results reveal that part of the value creation could be explained by a sibling advantage. The sibling advantage deals with brands cooperation within the group where more mature brands help out younger brands, acting out as siblings. This sibling advantage allows the brand to adapt, change and source other resources and capabilities located within another more mature brand of the portfolio, in order to build, integrate and reconfigure its own resources and capabilities stock. It is the parenting advantage that allows for a sibling effect that in turn generates a sibling advantage. Finally, this study adds two moderating effects to the parent's influence on value creation: parent' characteristics and the type of brands.

This study offers the following contributions. First, this study offers novel insights into the mechanisms and processes of value creation within conglomerates. In fact, this study has enabled the elaboration of a theoretical approach that permits to open

the black box of value creation processes and to shed light on the way the multibusiness organization deploys its resources and capabilities to reach a competitive advantage. This study also adds that on top of the parenting advantage, it may seem that the sibling advantage would contribute to the phenomenon. Furthermore, this study adds that group and brands lifecycles would have a moderating effect. In terms, this thesis has the potential to inform other types of organizations, for instance other diversified groups such as Apple, Disney, or General Electric. This study also permits to inform multi-brand organizations managers about key success factors and to place their organization on a continuum. Lastly, this study has allowed access to a very unique and difficult to reach field: the luxury industry. Hence, this leads to the realization that there exist situations where conglomerates are superior to other types of organizations. This thesis informs how.

Keywords: Conglomerate, multi-brand group, value creation, corporate advantage, parenting advantage, sibling advantage, luxury industry.

Research methods: Inductive research, comparative cases study, Gioia et al. methodology.

Table des matières

Résumé.....	iii
Abstract	v
Table des matières.....	vii
Liste des tableaux.....	x
Remerciements.....	xiii
Introduction.....	1
Chapitre 1 Revue de littérature.....	7
1.1. Démarche de revue de littérature.....	7
1.2.1. Contextualisation : les conglomerats, organisations multibusiness.....	7
1.3. Les organisations multibusiness.....	9
1.3.1. Historique.....	9
1.3.2. Raison d'être des organisations multibusiness.....	13
1.3.3. Création de valeur au sein des organisations multibusiness – déployer un avantage corporatif (DJ Collis & Montgomery, 1998; Sekulić, 2009).....	14
1.3.4. Création de valeur au sein des organisations multibusiness – l'influence du parent sur la création de valeur des unités d'affaires.....	15
1.3.4.1. Déployer un avantage parental.....	15
1.3.4.2. Validité empirique de l'influence du parent sur la création de valeur des unités d'affaires.....	22
1.3.4.2.1. Les caractéristiques du parent.....	22
1.3.4.2.2. Types d'influence du parent sur la création de valeur des unités d'affaires.....	24
1.3.4.3. L'effet corporatif – typologie des synergies au sein des organisations multibusiness	26
1.3.4.4. Différents rôles créateurs de valeur pour les unités d'affaires.....	27
1.4. Revue des différentes théories et perspectives théoriques empruntées à l'étude des organisations multibusiness.....	29
1.4.1. Théorie des ressources.....	30
1.4.2. Limites de l'approche RBV.....	31
1.4.3. La théorie des compétences dynamiques.....	33
1.4.4. La théorie des compétences dynamiques comme perspective plus appropriée ?.....	35
1.5. Gestion du portefeuille de marques, avantage compétitif et création de valeur.....	38
1.5.1. La marque comme bien stratégique clé générateur de valeur.....	39
1.5.2. La notion de gestion de portefeuille de marques.....	39
1.5.3. Gérer un portefeuille de marques pour atteindre un avantage compétitif durable.....	41
1.6. Synthèse revue littérature.....	46
1.6.1. Cristallisation de la question de recherche.....	48
Chapitre 2 Cadre conceptuel.....	50

2.1.	Démarche de recherche	50
2.2.	Élaboration du cadre conceptuel	51
Chapitre 3 Cadre méthodologique.....		59
3.1.	Stratégie de recherche	59
3.2.	Unité d'analyse.....	60
3.3.	Échantillon	61
3.4.	Source de données.....	64
3.4.1.	Entrevues semi-structurées	66
3.4.2.	Gestion des données.....	67
3.5.	Analyse de données.....	68
3.6.	Qualité et limites	69
3.7.	Considérations éthiques.....	71
Chapitre 4 Résultats préliminaires		72
4.1.	Détail de la méthodologie de codage : des données brutes aux résultats.....	72
4.2.	Mise en contexte.....	76
4.3.	Émergence des éléments de récurrence théorique.....	76
4.3.1.	Influence différenciée du parent sur les marques.....	78
4.3.2.	La création de valeur des marques.....	90
4.3.3.	Approche contingente du parent	92
4.4.	Emergence des éléments de variabilité à travers les trois cas de conglomérats multimarque de l'industrie du luxe	97
Chapitre 5 Résultats		102
5.1.	Proposition 1a : il existe des processus d'influence d'avantage parental sur la création de valeur des marques.	102
5.2.	Proposition 1b : il existe différents processus d'influence d'avantage parental ayant différents effets sur la création de valeur des marques.	103
5.3.	Proposition 2 : l'influence du parent sur les processus de création de valeur des marques varie/est modérée par le type de marque.	106
5.4.	Proposition 3 : l'influence du parent sur les processus de création de valeur des marques varie/est modérée par les caractéristiques du parent.....	111
5.5.	Proposition 4 : les processus d'influence d'avantage parental conduisent à l'augmentation de la création de valeur des marques.	115
5.6.	Synthèse des résultats.....	116
5.7.	Modèle théorique émergent.....	117
Chapitre 6 Modèle théorique élargi.....		121
6.1.	Différents types de bénéfices issus de l'avantage parental	121
6.2.	Avantage de confrérie	125
6.2.1.	Liens entre l'avantage corporatif, l'avantage parental et l'avantage de confrérie ...	125
6.2.3.	Avantage parental, avantage de confrérie, ressources et compétences.....	127
6.2.4.	Spécificités de l'avantage de confrérie	130
6.2.5.	Types de bénéfices issus de l'avantage de confrérie.....	134
6.3.	Aspects comportementaux du conglomérat multimarque.....	136
Chapitre 7 Discussion.....		140
7.1.	Arrimage.....	140
7.2.	Avantage corporatif et avantage parental.....	142

7.2.1. Avantage corporatif.....	142
7.2.2. Avantage parental	143
7.3. Avantage de confrérie	145
7.4. Effets modérateurs.....	146
7.4.1. Type de marque – maturité de la marque et niveau d’intégration de la marque au groupe	146
7.4.2. Caractéristiques du parent – âge et expérience	147
7.5. Tensions soulevées par le modèle	149
7.6. Activités particulières.....	153
Conclusion.....	155
Bibliographie.....	160
Annexes.....	167
Annexe 1 – Guide entrevue 1	167
Annexe 2 – Guide entrevue 2.....	170
Annexe 3 – Consentement pour entrevue en organisation.....	172
Annexe 4 – Structure de données Groupe Jessica.....	174
Annexe 5 – Structure de données Groupe Déborah	176
Annexe 6 – Structure de données Groupe Jade.....	178
Annexe 7 – Structure de données Experts indépendants industrie luxe.....	180
Annexe 8 : Citations illustrant la dimension création de valeur des marques.....	181
Annexe 9 : Citations illustrant la dimension partage de fonctions support entre les marques	184
Annexe 10 : Citations illustrant la dimension coopération entre les marques	194
Annexe 11 : Citations illustrant la dimension apport du parent en fonction de la maturité de la marque.....	198
Annexe 12 : Approche globale de parentage du groupe Déborah.....	203
Annexe 13 : Approche globale de parentage du groupe Jade	204
Annexe 14 : Approche globale de parentage du groupe Jessica	205

Liste des tableaux

Tableau 1 : Démarche revue de littérature	7
Tableau 2 : Trois rôles des centres corporatifs d'après goold et al.(2001)	22
Tableau 3 : Identification des competences cle afin de gerer le portefeuille de marques chez l'oreal d'apres chailan (2010)	42
Tableau 4 : Propositions, construits, variables, et mesures	56
Tableau 5 : Unités d'analyse et sous-unités d'analyse utilisées.....	61
Tableau 6: Tableau récapitulatif de triangulation méthodologique des sources de données	64
Tableau 7 : Source des données par organisation	65
Tableau 8 : Détails des répondants.....	67
Tableau 9 : Structure de données	74
Tableau 9: Structure de données agrégée (récurrence à travers les cas)	77
Tableau 10 : Citations des répondants choisies illustrant le partage des fonctions support entre les marques du groupe.....	81
Tableau 11 : Citations des répondants choisies illustrant la coopération entre les marques du groupe.....	84
Tableau 12: Citations des répondants choisies illustrant l'apport du parent en fonction de la maturité de la marque	88
Tableau 13. Citations des répondants choisies illustrant la création de valeur des marques	91
Tableau 14. Citations des répondants choisies illustrant l'approche contingente du parent.....	93
Tableau 15. Influence différenciée du parent en fonction du type de marque (maturité de la marque et niveau d'intégration au groupe)	96
Tableau 16. Variabilité de l'approche de parentage en fonction de l'âge/l'expérience du parent	98
Tableau 17. Validation proposition 1a par groupe.....	103
Tableau 18. Validation proposition 1b par groupe.....	105
Tableau 19. Validation proposition 2 par groupe.....	110
Tableau 20. Validation proposition 3 par groupe.....	114
Tableau 21. Validation proposition 4 par groupe.....	116
Tableau 22. Propositions & évidence empirique - général	117
Tableau 23. Différents types de bénéfices issus de l'avantage parental	125
Tableau 24. Différents types de bénéfices issus de l'avantage de confrérie	136

Liste des figures

Figure 1: Cadre d'analyse de la stratégie corporative conduisant à l'avantage parental selon goold, campbell et alexander (1994).....	19
Figure 2: Les quatre types de processus d'influence du parent sur la création de valeur selon goold, campbell et alexander (1994).....	21
Figure 3: Typologie des synergies au sein des groupes de luxe d'après ijaouane et kapferer (2012)	45
Figure 4 : Cadre conceptuel de l'influence du parent sur la création de la valeur des marques ..	58
Figure 5 : Détail étapes méthodologie codage gioia et al. (2013).....	73
Figure 6. Modèle théorique émergent	119
Figure 7. Liens avantage parental-avantage de confrérie.....	127
Figure 8. Avantage parental, avantage de confrérie, ressources et compétences.....	130
Figure 9. Aspects comportementaux du conglomérat multimarque	139

À Baby Klaas-Alexander, puisses-tu un jour tomber fou amoureux d'une idée et par la force de la passion la mener à son terme, magnifiée.

Remerciements

La légende dit que lorsque l'on joint le programme de doctorat en management c'est pour tenter d'y régler un problème existentiel personnel, au moyen de l'exploration d'un phénomène organisationnel particulier. Ma propre organisation composée de quatre unités d'affaires à la personnalité et au caractère bien trempés raisonnant comme des marques de fabrique, démontre sans conteste un puissant avantage parental assorti d'un retentissant avantage de fratrie qui, pris ensemble, assurent une création de valeur maximale qui rayonne sur toute l'organisation formant un tout d'une solidité, solidarité et co-dépendance extrême, un tout puissamment homogène malgré son hétérogénéité. L'analogie pourrait se poursuivre sans fin, symbole de mon admiration et de ma fierté pour cette organisation familiale qui a poussé ma curiosité vers un autre type d'organisation qui y ressemble à s'y méprendre : les conglomérats multimarque de l'industrie du luxe, finalement aussi glamour et féminin que l'esprit même de cette première organisation familiale qui me fascine.

Merci infiniment à mes parents de m'avoir inspirée, soutenue et encouragée, les aventures de notre famille hautes en couleur nous ont conduits à une harmonie et un bonheur si intense qu'ils ont motivé mon subconscient à explorer cette grande force qui nous habite, celle d'avoir des parents aussi exceptionnels que vous mais aussi d'avoir le grand bonheur d'être unies à trois sœurs extraordinaires : Jessica, Déborah et Jade. Mes sœurs merci d'être là, vous faites partie de moi. Thank you to my fantastic brother in law for the love and support. Merci à mes grands-parents adorés toujours présents et encourageants.

Louis Hébert, mon mentor tout au long de cette aventure, je ne saurais vous exprimer ma gratitude face à la myriade de conseils, conversations, réflexions et opportunités que vous m'avez offerts au cours de ce voyage qui m'a permis de me transformer au-delà de mes espérances et d'avoir contribué à faire de moi une femme réfléchie, articulée et prête à dé-complexifier et maîtriser les défis du monde des affaires.

Merci à mon formidable comité Yannik St-James et Andrew Papadopoulos pour votre enthousiasme à chacune de nos rencontres, vos judicieux conseils et votre disponibilité. Merci également à Serge Poisson-de haro pour son oreille si attentive et ses très bons conseils. Merci à Linda Rouleau pour son encadrement et la présidence d'une soutenance très émouvante.

Merci au programme de Doctorat de HEC Montréal et tout particulièrement à Alain d'Astous, merci pour votre soutien tout au long de l'aventure et bien entendu Go

Gators! Merci infiniment à la Fondation HEC Montréal, au Fond des diplômés, au Fond Alma Lepage, au Fond Famille Martin Charbonneau, vous m'avez permis de réaliser cette thèse dans des conditions privilégiées afin de sécuriser à plusieurs reprises des espaces-temps entièrement dédiés à ma recherche doctorale.

Merci du fond du cœur à mes sœurs de cœur de doctorat et leurs familles : Charlotte, Mehran, Kyan et Shayan; Céleste, Quentin et Joachim, et Nolywé et Enzo. Charlotte, Céleste et Nolywé, cette aventure sans vous n'aurait jamais eu la même saveur, merci infiniment pour votre soutien, votre écoute, vos conseils et surtout d'avoir parsemé cette aventure d'un grand bonheur du rire aux larmes. Merci à Maxime et Morgann mes partenaires de bibliothèque. Thank you so much to Mina and Nasser for their unconditional love and support.

Un immense merci à mes meilleures amies qui malgré la distance sont toujours avec moi : Alexandra, Meryem, Justine et Yaneilys, tout simplement merci d'être là.

Et finalement merci infiniment à ma famille de cœur : Françoise, Chantal & Jacques, Corine, Chrystel et André; le rosé de Provence ne saurait avoir la même saveur sans vous tous cher à mon cœur.

Alexie

Introduction

Juin 2012, blogue de Harvard Business Review, un article de Paul Leinwand et Cesare Mainardi se penche sur « The Coherent Conglomerate » ; le conglomerat étant une large organisation composée de plusieurs lignes d'affaires ou unités d'affaires diversifiées non reliées (June 12th 2012) . Loin des habituelles critiques adressées à cette forme organisationnelle dite évasive et utopique pour certains, ceux-ci à l'inverse mettent en lumière des pratiques exemplaires qui ont conduit de grands conglomerats tels que GE, Honeywell, Tata, et United Technologies Corporation, au succès. Selon eux, il s'agit d'une question de cohérence dans la gestion des lignes d'affaires diversifiées que compose le conglomerat :

« The trick with conglomerates is to manage those diverse businesses in ways that create meaningful and relevant scale. Today, this almost always means drawing on the most distinctive, most significant capabilities that the company has — on the things it does particularly well. This glue, what we call *coherence*, is one of the primary drivers of success for organizations, regardless of how diverse they may seem to be, and it may, in fact, make all the difference for a conglomerate's survival. »

À l'étude de plus de 300 organisations diversifiées, et ce pendant des années, le Boston Consulting Group est également formel : ce n'est pas le degré de diversification qui détermine le rendement des actionnaires de la compagnie mais plutôt c'est la façon dont l'organisation gère la diversité de ses affaires qui compte (Heuskel, Fechtler, & Beckmann, 2006). En effet, ceux-ci notent que la création de valeur sur le long terme est ultimement déterminée par la performance fondamentale de l'organisation. Les auteurs notent qu'en ayant recours aux bons leviers de création de valeur et au bon moment ces organisations diversifiées peuvent non seulement générer des rendements supérieurs mais également éviter d'avoir à recentrer leurs activités.

Le débat très populaire sur la diversification reliée versus non reliée a conduit à une théorie de la diversification défendant l'idée que les entreprises diversifiées non reliées sous-performent les entreprises diversifiées reliées ou encore les entreprises opérant dans une seule ligne de business (Markides & Williamson, 1994). D'après

certaines études, il s'agit d'organisations historiquement prédisposées à l'échec puisqu'elles ne créent pas de valeur pour leurs actionnaires et constituent des organisations très lourdes et complexes (Berger & Ofek, 1995; DJ Collis & Montgomery, 1998). Ainsi, il semble raisonnable de s'attendre à ce que les conglomérats disparaissent à travers le temps, comme en témoigne leur baisse de popularité dans les années 70 et la vague de restructuration qui s'en est suivie dans les années 80 (Gottschalg & Degenhard, 2006). D'après Gottschalg et Degenhard (2006) cette tendance s'est cependant récemment ralentie et de nos jours, une portion non négligeable de l'activité économique est même exploitée à travers la forme d'organisations diversifiées non reliées, les conglomérats ; certains de ces conglomérats performant même extrêmement bien comme en témoignent GE, Honeywell, Tata, United Technologies Corporation, LVMH ou encore Kering, entre autres. Il convient alors de s'interroger sur la façon dont les conglomérats créent de la valeur.

Ainsi, la tension au sujet de la diversification non-reliée et les problèmes de performance associés aux conglomérats prédisposés à l'échec se trouvent au cœur des intérêts de cette thèse (Berger & Ofek, 1995; DJ Collis & Montgomery, 1998; Markides & Williamson, 1994). Cependant, comme l'histoire l'a révélé, le conglomérat est une forme organisationnelle importante qui survit et fait l'objet de plusieurs études (N. Argyres, 1996; Gottschalg & Degenhard, 2006; Gunther McGrath & Nerkar, 2004; M. Mayer & R. Whittington, 2003; Montgomery & Hariharan, 1991; Williams, Paez, & Sanders, 1988). On note également que les diversifications non-relieuses performant même à un premium (Campa & Kedia, 2002; Chatterjee & Wernerfelt, 1991; Hoskisson, 1987; Khanna & Palepu, 2000; Michel & Shaked, 1984; Villalonga, 2004). La littérature reste cependant assez limitée à ce sujet face au renversement de la tendance. Celle-ci informe dans certaines conditions : notamment on y trouve une large évidence quant à la performance positive de nombreux conglomérats mais la façon dont ceux-ci performant reste enfouie dans une boîte noire. La littérature nous éclaire également dans le cadre de certains secteurs : notamment dans l'industrie pharmaceutique (N. Argyres, 1996; Gunther McGrath & Nerkar, 2004), dans l'industrie des hautes technologies (Eisenhardt & Martin, 2000; Constance E Helfat & Raubitschek, 2000; Miller, 2003; Rindova & Kotha, 2001). C'est ainsi qu'il convient de s'intéresser à la façon dont les conglomérats

créent de la valeur, et notamment les conglomérats multimarque de l'industrie du luxe. Le conglomérat, large organisation diversifiée non-reliée est une forme organisationnelle qui présente un exemple intéressant de complexité et d'hétérogénéité à gérer qui a le potentiel d'informer d'autres types d'organisations. La création de valeur renvoie à l'idée que le tout est supérieur à la somme des parties. Ainsi, une organisation composée de plusieurs entités surmontée d'un parent serait supérieure à l'addition de simples unités. Les processus de création de valeur renvoient quant à eux à la création de nouvelle valeur issue des actions des personnes de l'organisation qui activent et travaillent des inputs inertes (p. ex. : fer, farine, machine) afin de produire une nouvelle valeur utilitaire (Cliff Bowman & Ambrosini, 2000). Un conglomérat multimarque est composé d'un parent (ombrelle) et de plusieurs marques au sein de son portefeuille. L'industrie du luxe est consolidée via la forme organisationnelle du conglomérat multimarque : on y trouve une douzaine de joueurs.

Une conversation des organisations multibusiness jusqu'aux conglomérats multimarque retraçant les différents travaux théoriques et empiriques ainsi que les théories empruntées à l'étude de ces organisations, a permis de s'interroger en contexte sur la façon dont le parent influence la création de valeur des marques au sein des conglomérats multimarque. La littérature a révélé plusieurs courants qui permettent d'explorer la création de valeur au sein des conglomérats. L'avantage corporatif de Collis et Montgomery indique que l'organisation correspond à la configuration et à la coordination des activités via une structure organisationnelle permettant des synergies et des connexions entre les ressources corporatives et les unités d'affaires (1998). Au final, l'organisation constitue un système interdépendant où les éléments sont pilotés par les ressources et compétences de l'organisation. La littérature révèle ainsi une première explication quant à l'exploration des processus de création de valeur au sein des conglomérats : l'avantage parental de Goold, Campbell et Alexander (1994). Celui-ci place le rôle du parent au centre des préoccupations, son rôle fondamental étant d'ajouter de la valeur aux unités d'affaires agrégées sous son ombrelle. Dans le cas où celui-ci y faillirait, le parent n'aurait pas de raison d'être à la tête d'une organisation diversifiée (M. Goold et al., 1994). L'approche de l'avantage parental mais notamment à nu quatre processus de création de valeur : « stand-alone, linkage, central functions and

services, corporate development » (Que nous détaillerons davantage dans notre revue de littérature) (M. Goold et al., 1994). Une seconde approche a permis de mettre davantage à jour cet effet corporatif, identifiant plusieurs synergies au sein de l'organisation conduisant à une valeur ajoutée pour les unités d'affaire agrégées. L'approche de l'effet corporatif contribue à élever le débat et permet d'envisager la création de valeur comme étant co-dépendante des relations verticales centre-unités mais également des relations horizontales unités-unités (Knoll, 2008). Par ailleurs, dans cette même étude, Knoll érige une typologie des différents types de synergies concourant à l'effet corporatif, à savoir des synergies opérationnelles, financières, de pouvoir de marché et corporatives (2008). Dans leur étude, Ijaouane et Kapferer, ont appliqué cette typologie à trois cas de conglomérats du luxe, et leurs résultats soulignent que la valeur est maximisée par le parent au moyen d'un savant équilibre entre la recherche de synergies et la préservation de l'autonomie des marques de luxe (2012). L'approche de l'effet corporatif permet d'entrer davantage dans le détail des leviers mobilisés participant à la création de valeur des unités d'affaires. L'approche des flux de connaissances, quant à elle, apporte une première piste de réflexion quant aux différents rôles des unités d'affaires. En effet, la création de valeur concerne l'échange d'information et de connaissances entre les unités d'affaires et la gestion efficace de ces flux constitue une source clé d'avantage compétitif (Anil K Gupta & Govindarajan, 1994). Gupta et Govindarajan érigent une typologie des rôles des unités d'affaires basée sur les flux des connaissances, à savoir innovateur global, joueur intégré, exécutant et innovateur local (1994). Finalement, la conception des unités d'affaires comme étant des marques revêt toute son importance puisque cela permet d'envisager l'organisation comme un portefeuille de marques. Il s'agit ici d'un cas particulier et spécifique aux marques qui vient compléter ce que l'on regarde: un cas d'organisation multidivisionnelle où chaque division est une marque qui n'est pas partagée à travers les divisions. Les processus de création de valeur sont ainsi à envisager davantage comme choix en terme de gestion de portefeuille de marques (Chailan, 2009). Gérer un portefeuille de marques de façon supérieure aux concurrents est une façon de déployer un avantage compétitif durable (Johnson & Selnes, 2004 dans Chailan, 2010). Pour ce faire, il convient de se focaliser sur les capacités organisationnelles et ses

microprocessus sous-jacents (ce que *font* les organisations) et non pas ses ressources (ce que *sont* les organisations) (McGuinness, 2008 dans Chailan, 2010). L'histoire, l'accumulation d'expérience, et la construction d'un portefeuille en phases rendent la dépendance de trajectoire clé (Dierickx & Cool, 1989; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). En effet, tous ces éléments façonnent une trajectoire unique à chaque portefeuille de marques. La gestion d'un portefeuille de marques constitue une barrière tacite intangible basée sur l'ambiguïté causale (Chailan, 2010). Au final, il est difficile à déterminer si le portefeuille marque est lui-même source d'avantage compétitif ou si les résultats qu'il génère (disons p. ex. une croissance harmonieuse, une présence étendue sur le marché, ou encore une accélération de la globalisation) ne sont pas eux-mêmes à l'origine du portefeuille de marques, voire même les deux (Chailan, 2010). La revue de littérature a révélé différents courants où la théorie des ressources est sous-jacente et c'est dans ce courant que nos résultats s'ancrent..

Cependant, la revue de littérature n'informe pas sur ce qui se passe en détails. En effet, les processus de création de valeur restent enfouis dans une boîte noire. Les approches semblent figées dans le temps, souvent purement économiques, très théoriques, et ne semblent pas prendre en compte la simultanéité des processus. De ce point de vue ma recherche est différente : j'entre dans la boîte noire des processus de création de valeur des conglomérats. Je propose ainsi de prendre en compte la dépendance de trajectoire et la création de valeur qui peut prendre différentes formes selon les cycles de vie des groupes, des marques. Également, je me concentre sur un domaine comprenant les marques, notamment les conglomérats multimarque de l'industrie du luxe.

Ceux qui souhaiteraient obtenir une réponse quant à la façon dont gérer un conglomérat du luxe trouveront peu d'aides dans la littérature. Cette étude propose ainsi d'adresser les manquements mis à nu dans la revue de littérature en se concentrant sur les questions de recherche suivantes : comment l'appartenance à un groupe multimarque pour une marque de luxe conduit-elle à une augmentation de la création de valeur de

cette marque? Plus précisément, comment le parent du groupe multimarque de luxe influence-t-il la création de valeur des marques de luxe établies sous son ombrelle? Également, existe-t-il d'autres formes/processus d'influence conduisant à la création de valeur des marques de luxe au sein du groupe multimarque?

Étant donné les limites des études précédentes, il a été proposé d'avoir recours à une étude inductive de cas multiples imbriqués. Le recours à l'approche inductive est particulièrement approprié du fait de la portée d'investigation et de l'ancrage théorique limités, permettant une première conceptualisation du phénomène sans en limiter le potentiel d'émergence des données pour l'exploration (Miles & Huberman, 1994). La sélection de trois cas de conglomérats multimarque de l'industrie du luxe a fourni une base plus solide et robuste au développement théorique permettant la comparaison et la réplication (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2003). Les données ont été collectées depuis trois conglomérats multimarque de luxe et des experts de l'industrie au moyen de 30 entrevues semi-structurées. Au sein de chaque cas, l'emphase a été mise sur le parent, les processus d'influence, et les marques. La méthodologie d'analyse de données selon Gioia et al. via un codage des données a fait émerger dimensions, thèmes et concepts clés afin de les comparer. Suite à la comparaison intracas (entre les marques d'un même conglomérat) et intercas (entre les différents conglomérats), un portrait détaillé des influences clés qui affectent la création de valeur de la marque a émergé.

Les résultats permettent d'ériger une approche de l'influence du parent sur la création de valeur des marques au sein des conglomérats multimarque. D'abord, cette étude valide l'avantage parental, avantage qui concède au parent un rôle fondamental d'ajouter de la valeur aux unités d'affaires agrégées sous son ombrelle. En plus de l'avantage parental, les résultats révèlent qu'une partie de la création de valeur semblerait être expliquée par un avantage de confrérie. L'avantage de confrérie correspond à la coopération entre les marques d'un groupe où les plus grandes marques font office de grand-frère pour les plus petites marques, à la manière d'une confrérie. Celui-ci permet à la marque de s'adapter et de changer en allant chercher d'autres

ressources et compétences chez une autre marque du portefeuille plus mature afin de construire, intégrer et reconfigurer son propre stock de ressources et compétences. C'est l'avantage parental qui permet d'encenser un effet de confrérie qui permet à son tour de générer un avantage de confrérie. Finalement, cette étude ajoute des effets modérateurs de l'influence du parent sur la création de valeur : les caractéristiques du parent et le type de marque.

Cette étude offre les contributions suivantes. D'abord, celle-ci offre de nouvelles connaissances au sujet des mécanismes et processus de création de valeur au sein des conglomérats. En effet, cette recherche a permis l'élaboration d'une approche théorique qui permet d'ouvrir la boîte noire des processus de création de valeur et d'éclairer sur la façon dont l'organisation multibusiness déploie ses ressources et compétences afin de déployer un avantage compétitif. Cette étude ajoute qu'en plus de l'avantage parental, il semblerait que l'avantage de confrérie y contribue. Également, elle ajoute que le cycle de vie du groupe et des marques aurait un effet modérateur. À terme, cette recherche a le potentiel d'informer d'autres types d'organisations, comme notamment d'autres groupes diversifiés tels que Apple, Disney, ou General Electric par exemple. Cette étude permet également d'informer les gestionnaires d'organisation multimarque sur les facteurs clés de succès et de se situer sur un continuum. Finalement, cette étude a permis l'accès à un terrain unique et difficile d'accès : l'industrie du luxe.

Cette thèse est composée de sept chapitres. Le chapitre 1 de cette thèse présente une revue de la littérature. Le chapitre 2 introduit le cadre conceptuel ayant été envisagé comme point de départ de cette recherche. Le chapitre 3 présente le cadre méthodologique de la thèse. Les chapitres 4 et 5 présentent les résultats de cette thèse. Le chapitre 6 présente le modèle théorique qui en découle. Le chapitre 7 présente une discussion des résultats et implications théoriques avant de conclure et d'apposer les remarques finales.

Chapitre 1

Revue de littérature

1.1. Démarche de revue de littérature

La revue de littérature proposée s'attache dans un premier temps à contextualiser le phénomène d'intérêt des conglomerats multimarque en passant en revue la nature des conglomerats, organisations multibusiness. Dans un deuxième temps, il s'agira de passer en revue la raison d'être de ces organisations diversifiées mettant en lumière les différents travaux théoriques et empiriques ayant contribué à leur exploration ainsi qu'une meilleure compréhension de leur fonctionnement. Ensuite, il s'agira de présenter les différentes théories et approches théoriques mobilisées à l'étude des organisations multibusiness. Finalement, il s'agira d'étendre le spectre analytique à l'étude de ces organisations au domaine du marketing afin de compléter la perspective envisagée en vue d'établir une compréhension affinée du phénomène à l'étude de cette thèse.

Tableau 1 : Démarche revue de littérature

Organisation	Multibusiness	Conglomérat	Conglomérat multimarque
Approche	Avantage corporatif	Parenting Advantage Effet corporatif Flux de connaissances	Gestion du portefeuille de marques
Théories	RBV, DCV	RBV emphase connaissances	RBV emphase compétences

1.2.1. Contextualisation : les conglomerats, organisations multibusiness

Les conglomerats, large organisation diversifiée composée de plusieurs lignes d'affaires ou unités d'affaires constitue un exemple particulier d'organisation multibusiness ou les unités d'affaire sont diversifiées de façon non reliée (Leinwand & Mainardi, June 12th 2012). Pour se qualifier en tant qu'unité d'affaire non reliée, une unité doit posséder des produits ou des clients fondamentalement différents de ceux des autres unités présentes au sein de l'organisation et doit mobiliser des compétences et un savoir différent (Heuskel et al., 2006). Il est à noter que des éléments de jugement

qualitatif interviennent afin de définir si une unité d'affaire est considérée comme étant non reliée, les codes issus de nomenclatures industrielles (codes SIC en Amérique du Nord, codes NACE en Europe) n'étant pas suffisantes afin de faire la part des choses. En effet, BMW par exemple, à en juger par ses codes SIC apparaît comme ayant un large nombre d'unités non reliées, alors que très peu la qualifierait de véritable organisation diversifiée (Heuskel et al., 2006).

Desmond (2007) résume comme suit les travaux empiriques au sujet de la forme organisationnelle du conglomérat. Comme mentionné précédemment la diversification reliée est favorisée, et ce du fait que les ressources y sont utilisées sous forme de combinaisons discrètes et complémentaires. La croissance des ressources reliées donne ensuite lieu à des synergies qui accroissent l'utilisation des ressources cœur de l'organisation (Penrose, 1995; Teece, Rumelt, Dosi, & Winter, 1994). De plus, à mesure que la croissance se construit en suppléant aux expériences préalables de l'organisation, les dépendances de parcours sont utilisées à profit afin d'exploiter davantage le lien entre les ressources (Penrose, 1995; Teece et al., 1994). Cependant, les études empiriques démontrent que les organisations se diversifient plus largement qu'envisagé préalablement. La diversification non reliée est largement documentée empiriquement (N. Argyres, 1996; Gunther McGrath & Nerkar, 2004; Michael Mayer & Richard Whittington, 2003; Montgomery & Hariharan, 1991; Montgomery & Wilson, 1986; Williams et al., 1988). Certains auteurs notent notamment des diversifications significatives dans l'industrie pharmaceutique (N. Argyres, 1996; Gunther McGrath & Nerkar, 2004). D'autres études de l'industrie des hautes technologies indiquent que les organisations utilisent leurs ressources et expériences comme effet de levier avec des produits et marchés extrêmement diversifiés de façon non reliée (Eisenhardt & Martin, 2000; Constance E Helfat & Raubitschek, 2000; Miller, 2003; Rindova & Kotha, 2001). De plus, des études empiriques pionnières (Chatterjee & Wernerfelt, 1991; Hoskisson, 1987; Michel & Shaked, 1984), tout comme des études empiriques plus récentes (Campa & Kedia, 2002; Khanna & Palepu, 2000; Villalonga, 2004) ont démontré que les diversifications non reliées performaient à un premium, ou en d'autres termes démontraient des performances supérieures au marché. L'explication principale de la supériorité des organisations diversifiées non reliées convient à considérer cette forme

organisationnelle comme alternative aux inefficiences de marché. En effet, en cas d'inefficiences de marchés, l'organisation est davantage encouragée à se diversifier en des affaires non reliées du fait que les conglomérats bénéficient d'un environnement interne plus efficient. Cet environnement permet l'échange de savoir tacite, alloue et découvre les ressources de valeur de façon plus efficiente que les marchés inefficients (Chatterjee & Wernerfelt, 1991; Williamson, 1975).

Le conglomérat apparait ainsi comme une forme organisationnelle qui présente un exemple d'organisation multibusiness complexe et hétérogène. Par conséquent, il convient d'explorer la nature du conglomérat en tant qu'organisation multibusiness afin de mieux en saisir les contours.

S'interroger sur les organisations multibusiness place la conversation au cœur du développement de la corporation moderne. Historiquement, les organisations sont perçues comme étant un ensemble d'activités homogènes et intégrées. Cependant à travers le temps celles-ci ont transformé leur structure traditionnelle en une structure divisionnelle, ont vécu un processus de désintégration et peu à peu la chaîne de valeur s'est désagrégée. C'est ici qu'intervient l'organisation multibusiness. Une entreprise multibusiness est une organisation composée d'un siège social et d'unités d'affaire relativement autonomes et modulaires centrées autour de produits, clients ou zones géographiques particuliers (Alfred D. Chandler, 1962).

1.3. Les organisations multibusiness

1.3.1. Historique

La discussion qui suit sur l'histoire des organisations multibusiness ou diversifiées est en partie basée sur deux recueils : « Corporate-level Strategy : Creating Value in the Multibusiness Company » de M. Goold et al. (1994) et « Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde » de Rouleau (2007).

Début du siècle à la fin des années 40, l'économie américaine est en plein boom, la culture de la production de masse émerge et les entreprises en quête de compétitivité identifient à travers leurs compétences industrielles la réduction des coûts comme objectif ultime. Économies d'échelle et standardisation sont les mots d'ordre. Arrivent les années 50, le pouvoir d'achat des Américains est en hausse, les produits standardisés sont en baisse de popularité et chacun se complait à travers un idéal plus individualiste. De société de production à société de consommation, l'économie américaine puis l'économie mondiale se voient dès lors profondément transformées. Pour comprendre et stimuler la demande dans un environnement devenu de plus en plus hostile et complexe, les entreprises avides de compétitivité développent des nouveaux outils et compétences centrées autour du consommateur : le marketing. Poussée à son paroxysme, la stratégie d'entreprise assoit plus que jamais ses fondements militaires en ce climat hostile et il n'est pas rare de trouver officiers et personnalités de l'armée américaine prendre place au sein des géants américains comme GE, Ford ou encore GM. Ainsi pour faire face à un environnement hyperdynamique, en pleine croissance, et à un consommateur aux multiples besoins, les organisations multibusiness surgissent, de nombreux avantages à la clé : économies d'échelle, économie d'envergure, synergies, diversification de l'offre et des risques, développement des compétences...

Avec l'émergence des organisations multibusiness, les années 50, face à cette nouvelle structure, se préoccupent de la surcharge potentielle au niveau du siège social – ou centre – face à la gestion de cette nouvelle structure massive. En réponse à ce problème, les organisations deviennent décentralisées et la stratégie corporative appliquée est la divisionnalisation. Le centre devient un parent et est distinct des différentes divisions sous son égide. Au cœur de la divisionnalisation réside un processus de création de valeur basé sur l'opportunité de mieux définir chaque unité d'affaire de façon plus spécifique, réduisant par ailleurs la complexité de la gestion de l'organisation

L'engouement dans les années 60 et 70 pour la diversification et les entreprises dites « multibusiness » a centré toute son attention autour des concepts de décentralisation, compétences générales de management, synergies, et gestion équilibrée

du portefeuille. En effet, le succès de compagnies comme GM a conduit à la popularité grandissante des structures divisionnelles si bien qu'au début des années 70, on comptait 80% de firmes à structure divisionnelle au sein du classement Fortune 500 (Hafsi & Doctorants, Hiver 2010).

Les années 60 sont caractérisées par une quête de croissance effrénée basée sur des idées fausement établies concernant la création de valeur à travers, notamment 1 - le déploiement de compétences de gestion générale, 2 - les synergies définies comme simples liens de relation entre deux unités basées sur la similitude des ressources requises sans nécessairement être une opportunité de création de valeur, 3 - l'idée de diversification comme répartition des risques qui conduisent à se diversifier dans des affaires complètement méconnues et sans aucun rapport avec l'organisation (dominance d'une perspective financière, 4 - une obsession pour la croissance par acquisitions comme la construction d'un empire pour la croissance et loin de la création de valeur, normalement au centre de la justification et de l'avantage compétitif de l'organisation multibusiness. C'est l'ère des diversifications reliées et également des diversifications non reliées, communément appelées conglomérats.

Les années 70, quant à elles, sont caractérisées par des problèmes grandissants d'allocation des ressources face à la gestion difficile du portefeuille. Le défi réside dans l'équilibre du portefeuille où le parent choisit des unités d'affaires attrayantes basé sur une contribution à la création de valeur et non pas sur la seule opportunité de croissance élevée matérialisée par l'unité cible. Alors que l'avantage compétitif d'une organisation multibusiness réside dans la concentration de ce qu'elle sait faire de mieux, alignant des unités d'affaires comprenant des besoins et opportunités similaires que le parent peut combler, la fausse idée rependue d'un portefeuille équilibré à travers des cash-flows ou des niveaux de croissance équilibrée conduisent fréquemment à la destruction de valeur.

Dans les années 80, un vent de réalisme souffle sur les organisations multibusiness face à la constatation des faibles performances des diversifications encourues, à la destruction de valeur. Une vague de restructuration s'en suit où les organisations parentes se séparent des unités d'affaires désormais sans valeur sous leur égide et vendues à d'autres parents qui leur fourniront une meilleure correspondance.

Par peur des offres hostiles, les organisations multibusiness décident de se restructurer et de se reconcentrer. La restructuration des organisations multibusiness trop centrée autour de la réduction des coûts, reste une fois de plus en marge du processus de création de valeur, fondement de l'organisation multibusiness.

L'avantage présumé de la restructuration et de la reconcentration signifie que le parent crée de la valeur à la vente de ses unités périphériques en se concentrant sur ses unités au cœur de ces compétences et ressources. Les années 90 sont ainsi caractérisées par la définition du cœur de métier comme étant ce que le parent sait faire le mieux. Pour guider le parent dans la gestion de la création de valeur dans l'organisation, les notions de logique dominante et de style de parentage apparaissent comme guides d'agencement des unités d'affaire qui se doivent d'être alignées afin d'enclencher le processus de création de valeur.

Cet aperçu de l'histoire des organisations multibusiness révèle que désormais celles-ci n'opèrent plus selon une simple ligne d'affaire et que ces organisations constituent à présent des entités intégrées et homogènes conduisant plusieurs activités. Explorer les organisations multibusiness se traduit dès lors par un changement de perspective au regard de ce que constitue une organisation, en déployant un effort afin de démystifier l'organisation complexe et de l'envisager comme un tout articulé doté d'un raisonnement clair. Cet aperçu a également mis en lumière les nombreux défis et incertitudes auxquels les organisations multibusiness ont été confrontées en opérant à travers le temps. La raison principale derrière ces difficultés tient au fait que la plupart, si ce ne sont pas toutes, ne possédaient pas une stratégie corporative claire et convaincante. La stratégie corporative renvoie à la façon dont les organisations gèrent un ensemble d'unités d'affaires. Posséder une stratégie corporative claire et judicieuse sur la façon de gérer ses unités d'affaires est un prérequis fondamental afin de réaliser une bonne performance et de créer de la valeur au sein de l'organisation multibusiness.

Les activités d'une organisation multibusiness ont généralement lieu au sein d'une société exploitante qui est une unité d'affaire d'une société-parent. Une unité d'affaire ou filiale est une entité d'affaire légale. La société parent ou holding et ses unités d'affaires ou filiales forment ensemble ce que l'on appelle un groupe. Le degré de

contrôle que la société-parent exerce sur ses unités d'affaire dépend du style de gestion des exécutifs de la société-parent et de la structure d'actionnariat¹. La structure de propriété des unités d'affaires au sein des organisations multibusiness comprend deux possibilités : il existe des unités d'affaires où le parent détient plus de 95% du capital, une filiale en propriété exclusive; ou des unités d'affaire où le parent partage le capital avec une autre entreprise, la coentreprise (« joint venture ») (Mayrhofer, 2011). Les unités d'affaires jouent des rôles différents contribuant de différentes façons à la chaîne de valeur globale du groupe qui varie d'un pays à un autre (Mayrhofer, 2011). Certaines unités d'affaires sont liées de près à leur société-parent, alors que d'autres sont davantage enracinées dans leur environnement local où celles-ci ont établi de relations proches avec les acteurs locaux. Aujourd'hui, la plupart des organisations multibusiness gèrent un portefeuille d'unités d'affaires, conduisant une variété d'activités au sein de nombreux pays.

1.3.2. Raison d'être des organisations multibusiness

Les motivations à déployer des unités d'affaires ou filiales sont nombreuses. Elles découlent d'une variété de raisonnements théoriques et pratiques qui peuvent être liés, entre autres, au type d'avantage visé par l'organisation. D'abord, les organisations recherchent des avantages financiers en minimisant les coûts liés à la responsabilité (fiduciaire, civile) et à la fiscalité, d'une part. En effet, les unités d'affaire ou filiales détiennent des avantages fiscaux et de protection de responsabilité pour lesquels la structure parent-filiale isole le risque puisque les deux organismes sont des entités d'affaires légales séparées. Cette structure permet également une plus grande diversification ainsi qu'une plus grande efficacité de l'unité d'affaire puisque le parent n'intervient pas dans les détails opérationnels de celle-ci. D'autre part, les organisations multibusiness bénéficient d'avantages liés au marché des capitaux. En effet, la complexité des larges organisations représente un obstacle quant à leur évaluation par les marchés des capitaux et les investisseurs du fait de l'interdépendance, du partage et du mélange des ressources et compétences entre les unités d'affaires qui composent

¹ Basu, C., Demand Media « The Advantages & Disadvantages of Creating Subsidiaries & Operating Companies, Smallbusiness.chron.com

l'organisation conduisant ainsi celles-ci à souffrir d'un escompte de diversification. Le déploiement d'unités d'affaires peut servir à réduire cet escompte en dessinant des activités au sein d'unités d'affaires distinctes, permettant au marché de mieux évaluer la valeur associée. Les organisations multibusiness cherchent également des avantages d'efficacité en ajustant la portée de leurs activités; entrant ici dans le champ de la stratégie puisque les décisions de portée stratégique sont étroitement liées au développement potentiel d'un avantage compétitif. En effet, à mesure que l'organisation croît en taille et complexité, celle-ci cherche à se réorganiser afin de gagner à la fois en efficacité (réduire les coûts de transactions) et en efficacité (maximisation des bénéfices issus d'une plus grande spécialisation soit changer la façon dont l'organisation est organisée pour être compétitif). Enfin, les unités d'affaires sont également concernées par la quête d'un avantage institutionnel. Les organisations peuvent également chercher à adopter des structures ou processus qui reflètent leur environnement institutionnel, les conduisant à une logique d'isomorphisme environnemental ou en d'autres termes à répliquer ce que les autres organisations font. Cet avantage institutionnel permet aux organisations d'acquérir une légitimité interprétée comme une licence sociale pour exister et opérer; et dans ce contexte, adopter une structure d'unités d'affaires ou filiales peut apporter une légitimité à l'organisation.

Il convient ainsi de s'interroger : dans quelle mesure les organisations multibusiness créent-elles de la valeur? Dans ce contexte, la création de valeur peut être liée à deux dimensions. Premièrement, déployer une nouvelle unité d'affaire ou filiale peut être lié à la création d'un avantage corporatif. Deuxièmement, la présence d'un avantage parental peut permettre à la nouvelle unité d'affaire de contribuer à la valeur globale.

1.3.3. Création de valeur au sein des organisations multibusiness – déployer un avantage corporatif (DJ Collis & Montgomery, 1998; Sekulić, 2009)

À mesure que les organisations ajoutent des unités d'affaire, leurs préoccupations stratégiques ne se situent plus seulement au niveau business mais incluent également des choix au niveau corporatif du fait de posséder plusieurs

différentes lignes d'affaire ou marchés. Pour qu'une organisation multibusiness devienne un tout intégré plutôt que d'être la simple somme de ses parties, il est fondamental de créer un avantage corporatif. L'essence d'un avantage corporatif réside dans la façon par laquelle l'organisation crée de la valeur à travers la configuration et la coordination de ses activités multibusiness à savoir via la création de synergies en établissant des connexions efficaces entre les parties et activités interreliées ainsi que des connexions efficaces entre les ressources corporatives et les unités d'affaires à travers une structure organisationnelle adéquate. Ainsi, pour une nouvelle unité d'affaire il s'agit de rejoindre un système construit avec attention comprenant des parties interdépendantes où tous les éléments sont alignés les uns avec les autres et pilotés par la nature des ressources de l'organisation : ses biens, ses compétences et ses capacités spécifiques. Ce tout interdépendant soigneusement aligné se traduit par un ensemble unique de ressources. Les unités d'affaire ont accès à l'ensemble spécifique de ressources de l'organisation qui sont critiques à leur succès, et ainsi, résultent en un avantage compétitif. Une manière efficace d'atteindre la synergie corporative réside dans la création d'une toile de liens et relations collaboratives au sein de l'organisation et des unités d'affaires – en partant de l'échange d'information sur les biens partagés afin de créer une stratégie corporative. Un avantage corporatif est atteint lorsque l'unité d'affaire ou filiale permet à l'organisation d'accroître son avantage sur le marché grâce à l'inclusion d'un nouvel ensemble de biens au sein d'une organisation interreliée. Un avantage corporatif est également atteint lorsque l'organisation multibusiness est capable d'allouer le capital entre les unités d'affaires de façon plus efficiente et de permettre un transfert plus efficace de connaissances entre les unités que si celles-ci devaient aller se fournir sur le marché indépendamment.

1.3.4. Création de valeur au sein des organisations multibusiness – l'influence du parent sur la création de valeur des unités d'affaires

1.3.4.1. Déployer un avantage parental

La complexité des turbulences rencontrées dans l'environnement d'affaire actuel génère un besoin de création de valeur à travers une agrégation de différentes unités d'affaires au sein de l'organisation complexe, lui conférant l'apparence d'une organisation multibusiness (Sekulić, 2009). Ainsi, au lieu de créer de toutes pièces une nouvelle unité d'affaire ou filiale, l'organisation multibusiness acquiert une unité extérieure qu'elle intègre comme étant une nouvelle unité d'affaire ou filiale au sein de sa structure existante. La présence d'un avantage parental peut permettre à la nouvelle unité d'affaire de contribuer à la valeur globale de l'organisation. En fait, l'idée principale derrière le concept d'avantage parental convient que le mandat le plus important de la maison-mère ou du parent est de se concentrer sur la meilleure façon dont il peut créer de la valeur, à travers son organisation faite d'une agrégation de différentes unités d'affaires et contrebalançant les coûts généralement encourus du fait de la complexité de la gestion de plusieurs activités au sein d'une entreprise (M. Goold et al., 1994). La nouvelle unité prend place au sein d'un portefeuille de plusieurs unités d'affaires et ensemble forment un groupe où le parent détient un rôle fédérateur. Afin de créer de la valeur, l'unité d'affaire doit bénéficier de plusieurs types d'influences générées soit par le parent soit par les autres unités d'affaires. Dans le cas contraire, l'unité d'affaire ne possède aucun avantage à appartenir à une organisation multibusiness si elle opère de façon complètement indépendante comme une entité autosuffisante.

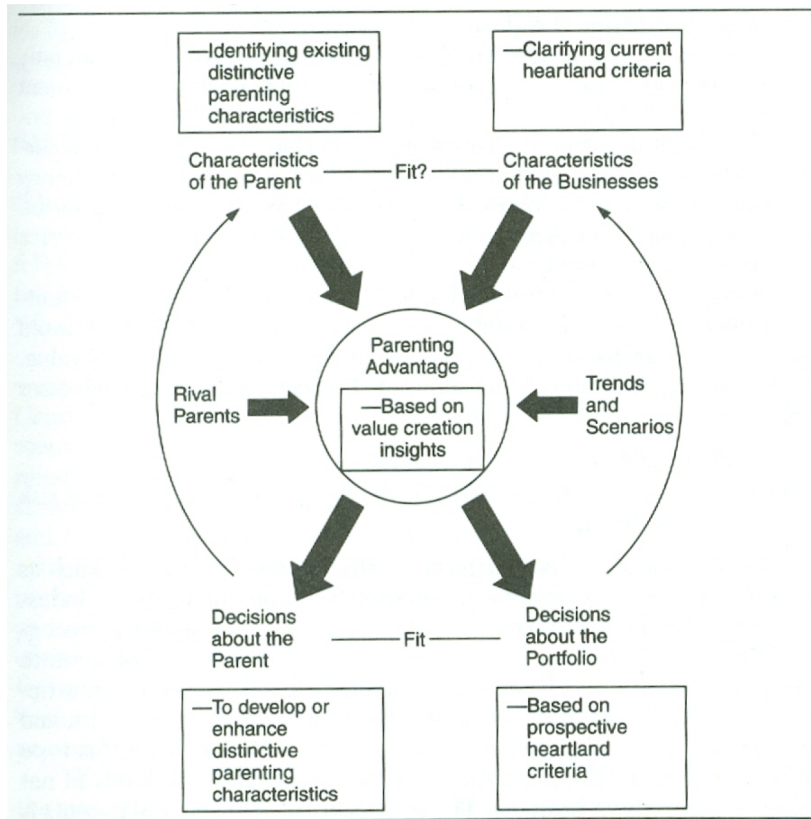
Les travaux sur l'avantage parental trouvent leur origine académique dans les années 80 à la London Business School avant de devenir le mandat central du Ashridge Strategic Management Centre (Londres, Angleterre). Afin de répondre à des questions managériales en terme de gestion du niveau corporatif au sein des organisations multibusiness, Goold, Campbell et Alexander produisent une série d'articles et de livres en partie basés sur un même échantillon de 16 organisations diversifiées anglaises étudiées à plusieurs reprises (Goold & Campbell, 2002; M. Goold et al., 1994; M Goold, Campbell, & Alexander, 1998). À la fin des années 80, en étudiant le rôle du centre corporatif face à la prise de décision stratégique, Goold et Campbell mettent en évidence trois styles de parentage qui représentent trois philosophies différentes, à savoir : (1) « Strategic Planning » : le parent est impliqué dans le développement des plans et

stratégies des unités avec une emphase sur les objectifs long terme; (2) « Financial Control » : le parent décentralise la responsabilité des plans et stratégies au management de chaque unité, et se concentre sur un processus de contrôle financier serré orienté sur la profitabilité court terme ; (3) « Strategic Control » : le parent se trouve à mi-chemin entre les deux approches précédentes (Goold & Campbell, 1987; M. Goold & A. Campbell, 1987; M Goold & Campbell, 1988). Subséquemment, les auteurs ont exploré le rôle du centre corporatif plus en profondeur et résument leur pensée au milieu des années 90 à travers « Corporate-Level Strategy : Creating Value in the Multibusiness Company » (1994), un livre d'après une perspective consulting proposant une impression des approches de parentage et des stratégies corporatives de plusieurs organisations. Plus précisément, leur approche propose une analyse de l'impact des stratégies corporatives, à travers les résultats corporatifs globaux et un suivi de l'influence du parent selon des décisions et situations spécifiques. Leur travail se concentre sur 15 parents corporatifs ayant des ventes entre deux et 950 millions de dollars, et clamant détenir une stratégie corporative à succès (ABB, Canon, Emerson Electric, Hanson, etc.). Leur approche comprend des entrevues avec l'équipe de gestion au niveau corporatif et au niveau des unités d'affaire, le tout complété par une étude de documents publiés (livres, articles, et études de cas).

L'essence de l'avantage parental réside dans la quête d'un avantage compétitif industriel qui fournira une meilleure performance aux unités d'affaires agrégées sous l'ombrelle d'un parent, que celle qu'elles pourraient atteindre si elles opéraient seules, comme des entités indépendantes (M. Goold et al., 1994). Le concept d'avantage parental introduit par Goold, Campbell et Alexander dans le milieu des années 90 établit les principes de base concernant le parentage corporatif et ses implications théoriques concernant la prise de décision managériale. Les auteurs pionniers ont développé une approche générale de l'avantage parental tout comme un cadre d'application pour l'évaluation et l'évolution de la stratégie corporative (M Goold et al., 1998). Le concept de l'avantage parental combine plusieurs théories fondamentales établies à travers notamment le travail de Porter en stratégie corporative (1987), des théories du rôle du parent de Chandler (1991), et des théories managériales des compagnies diversifiées multibusiness conduites par Goold et Campbell (1988). Clairement, l'avantage parental

place le rôle du parent au centre du débat en stratégie corporative, son mandat le plus important étant de se concentrer sur la façon dont il peut créer de la valeur à travers son organisation constituée de différentes unités d'affaires agrégées. Goold et al. (1994) proposent un cadre d'analyse de la stratégie corporative où la quête de l'avantage parental devient un avantage compétitif fournissant un objectif à atteindre à l'organisation. Le concept de l'avantage parental tel que défini par les auteurs devrait informer toutes les décisions majeures de stratégie corporative au sujet du portefeuille d'affaire et de la façon dont ces affaires doivent être « parentées ». Pour ce faire, il est nécessaire d'avoir une correspondance élevée entre les caractéristiques du parent et les caractéristiques de ses unités d'affaire. Cette correspondance conduit à la création de valeur en établissant une concordance entre les opportunités au sein des unités d'affaire avec un parent capable de les réaliser. Cette correspondance est maintenue en se concentrant sur les unités d'affaire pour lesquelles le parent possède un instinct approprié. En comprenant les facteurs clés de succès des unités d'affaires, le parent réduit les risques de détruire la valeur. Finalement, l'avantage parental est basé sur : (1) une compréhension des opportunités particulières pour le parent afin de créer de la valeur, (2) des caractéristiques distinctives qui permettent au parent de réaliser cette valeur d'une façon particulière et unique, et (3) l'identification d'un cœur de métier autour duquel concentrer le portefeuille. À noter également que l'avantage parental développé par un parent n'est pas éternel même si un parent améliore continuellement ses habiletés et ses compétences de création de valeur. En effet, son avantage relatif peut décliner notamment vis-à-vis d'autres parents développant des habiletés et des compétences afin d'exploiter les mêmes opportunités. La figure 1 illustre le cadre d'analyse de la stratégie corporative conduisant à l'avantage parental selon Goold et al. (M. Goold et al., 1994)

Figure 1: Cadre d'analyse de la stratégie corporative conduisant à l'avantage parental selon Goold, Campbell et Alexander (1994)



Au final, Goold, Campbell, et Alexander (1994) fournissent un cadre d'analyse de stratégie corporative fondé sur la quête d'un avantage parental combinant des informations sur les caractéristiques du parent, les caractéristiques des unités d'affaires, la nature des parents rivaux, et les tendances et scénarios de l'avenir, ceux-ci formant la base des décisions de parentage et vis-à-vis du portefeuille qui conduiront à un avantage parental. Plus précisément, les auteurs (M. Goold et al., 1994) proposent également un cadre d'analyse cohérent sur la façon dont le parent corporatif doit interagir avec les unités d'affaire agrégées sous son ombrelle, à travers notamment quatre types de processus d'influence de création de valeur pour le parent; à savoir :

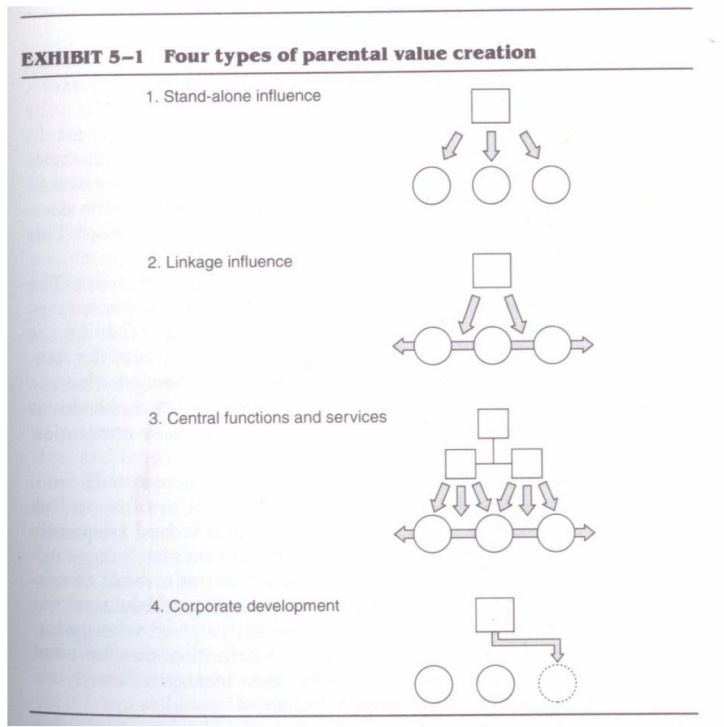
1. « Stand-alone influence » ; le parent influence performances et stratégies de l'unité d'affaire à travers le développement de ressources et capacités distinctives. Par exemple, en assurant un suivi basique de performance et des

objectifs de l'unité, en approuvant les dépenses majeures de capital, ou encore en sélectionnant et en remplaçant les gestionnaires.

2. « Linkage influence » ; le parent cherche à créer de la valeur en améliorant et en encourageant les liens préexistants entre ses unités d'affaires, en d'autres termes les synergies. Par exemple, au moyen de processus de prise de décision, de structure corporative, de politique et de comportements exemplaires de type pratiques exemplaires, ou encore de mécanismes de transfert de prix.
3. « Central functions and services » ; le parent établit des fonctions et services centralisés qui créent de la valeur en fournissant leadership fonctionnel et services d'efficacité des coûts pour les unités d'affaires. Par exemple, au moyen de leadership fonctionnel, de service d'efficacité des coûts, ou encore de gestion de première ligne des influences « linkage » et « stand-alone ».
4. « Corporate development » ; le parent peut créer de la valeur en altérant la composition du portefeuille d'unités d'affaires. Par exemple, à travers l'acquisition ou la cession d'unités d'affaire, la création de nouvelles unités via la coentreprise, ou encore la redéfinition d'unités via l'agrégation ou la séparation d'unités.

La figure 2 illustre les quatre types de processus d'influence de création de valeur parentale selon Goold et al (1994).

Figure 2: Les quatre types de processus d'influence du parent sur la création de valeur selon Goold, Campbell et Alexander (1994)



Goold et al. (1994) résumant ici les résultats de leurs études sur la façon dont le parent corporatif ajoute de la valeur à ses unités d'affaires et sur la façon dont les stratégies corporatives à valeur ajoutée peuvent être développées. L'objectif premier est de créer un avantage parental, soit d'ajouter plus de valeur aux unités d'affaires agrégées sous son ombrelle qu'un autre parent ne le pourrait. Les organisations multibusiness n'ont de raison d'être que si le parent corporatif possède une stratégie claire afin d'ajouter de la valeur (M. Goold et al., 1994; M Goold et al., 1998). En 2001, Goold, Pettifer et Young s'interrogent à nouveau sur les différents rôles du centre corporatif dont la reconfiguration conduit à maximiser la création de valeur et déclinent trois rôles du centre corporatif : parent corporatif minimum, parentage à valeur ajoutée, et services partagés (Tableau 2).

Tableau 2 : Trois rôles des centres corporatifs d'après Goold et al.(2001)

Rôle	Exemples	Characteristics
Minimum corporate parent	Raising finance, basic control, compiling and publishing accounts, submitting tax returns	Essential
Value-added parenting	Strategic guidance, stretching targets, leveraging corporate resources, facilitating synergies	Not easily devolved to divisions Discretionary
Shared services	Information systems, payroll, training, transaction processing	Believed by corporate managers to add value to the business divisions Needed by divisions Could be devolved or outsourced Centralisation believed to provide economies of scale, scope or specialisation

Enfin, les auteurs se sont par la suite intéressés au concept d'avantage parental dans le cadre d'organisations où la séparation des responsabilités entre parent et unité d'affaire est plus floue, comprenant des relations complexes centre-unités. Ils étudièrent notamment de larges organisations comprenant des structures plus ou moins interdépendantes telles que ABB, AstraZeneca, Barclays, BP, Citigroup, Dow, GE, IBM, Mars, Monsanto, Motorola, Philips, Shell et Unilever, et plusieurs plus petites organisations complexes issues des secteurs de service professionnel, produits chimiques, et commerce électronique en plus de plusieurs projets de consulting auprès d'organisations à structure complexe en difficulté face au parentage (Goold & Campbell, 2002; M. Goold & A. Campbell, 2002). Leurs résultats indiquent qu'il existe des défis de parentage particuliers au sein des structures complexes mais que la quête d'un avantage parental doit rester le moteur principal de la stratégie corporative et de la structure (M. Goold & A. Campbell, 2002).

1.3.4.2. Validité empirique de l'influence du parent sur la création de valeur des unités d'affaires

1.3.4.2.1. Les caractéristiques du parent

Rappelons que la complexité des turbulences dans l'environnement d'affaire actuel génère un besoin de création de valeur à travers une agrégation de différentes unités d'affaires au sein de l'organisation complexe, et qu'ainsi au lieu de créer de

toutes pièces une nouvelle unité d'affaire, l'organisation multibusiness acquiert une unité extérieure qu'elle intègre comme étant une nouvelle unité d'affaire au sein de sa structure existante. Rappelons également que d'après Goold et al. (1994) l'avantage parental est basé sur : (1) une compréhension des opportunités particulières pour le parent afin de créer de la valeur, (2) des caractéristiques distinctives qui permettent au parent de réaliser cette valeur d'une façon particulière et unique, et (3) l'identification d'un cœur de métier autour duquel concentrer le portefeuille.

Sans surprise ainsi, la littérature empirique conduit au sein du contexte de fusions, acquisitions et alliances afin de mettre en lumière les caractéristiques du parent qui semblent influencer la création de valeur au sein d'une unité nouvellement acquise. Cette littérature révèle que les ressources et compétences jouent effectivement un rôle non négligeable. En effet, un niveau important de parenté en terme de ressources entre les organisations est bénéfique lors des acquisitions et des alliances (Datta & Puia, 1995; Dyer & Singh, 1998; Mowery, Oxley, & Silverman, 1996; Seth, 1990; Stuart, 2000). Également, les combinaisons de ressources donnent lieu à des bénéfices économiques du fait de la similitude et de la complémentarité des ressources des deux organisations engagées (Harrison, Hitt, Hoskisson, & Ireland, 2001; Tanriverdi & Venkatraman, 2005; Williamson, 1975). L'expérience est largement acceptée dans la littérature comme étant une des pierres angulaires de la gestion des relations (Cohen & Levinthal, 1990), plus spécifiquement, l'expérience et le développement de routines préalablement déjà utilisées permettent une bonne gestion des relations (parent-nouvelle unité par exemple) (Anand & Khanna, 2000; Hayward, 2002; Teece et al., 1997). Wang et Zajac (2007) ont même démontré l'existence de caractéristiques de couplage de firmes importantes lors des acquisitions, à savoir : une similitude et une complémentarité des ressources, des compétences relationnelles combinées (les organisations ont-elles l'habitude du processus d'acquisition?) et des connaissances spécifiques du nouveau partenaire entre les deux organisations. Au final, il est clair que l'expérience, les ressources et les compétences du parent sont largement acceptées dans la littérature comme étant nécessaires au succès permettant d'intégrer une nouvelle unité à l'organisation. Il semble néanmoins nécessaire au parent de bénéficier d'une expérience de gestion des

ressources et compétences spécifiques à sa propre organisation, à l'unité acquise ou à l'industrie au sein de laquelle elle se trouve.

1.3.4.2.2. Types d'influence du parent sur la création de valeur des unités d'affaires

Afin de recenser avec méthodologie et clarté les travaux empiriques concernant l'influence du parent sur la création de valeur des unités d'affaires, ceux-ci sont classés au moyen des quatre différents types d'influence du parent érigé par Goold et al. (1994), introduits précédemment.

Au chapitre de l'influence « stand-alone » du parent, les travaux empiriques s'attachent particulièrement au rôle de contrôle du parent qui semble fortement influencer les unités d'affaire (Chandler Jr, 1991; M. Goold & A. Campbell, 1987; M Goold & Campbell, 1988; Nilsson, 2000).

L'influence du parent consistant à encourager les liens entre les unités est clairement l'influence la plus largement étudiée dans la littérature au moyen de plusieurs lentilles comme notamment la théorie de la complexité, la théorie du traitement d'information, la théorie des coûts de transaction, la théorie des réseaux sociaux, et l'approche théorique du « Knowledge-Based-View ». Premièrement, le lien entre des biens stratégiques et des unités d'affaire est supérieur, créateur de valeur (Anil K. Gupta & Govindarajan, 1986; Markides & Williamson, 1994). Ainsi, les collaborations et coopérations apparaissent comme bénéfiques à la performance des unités d'affaires (C. W. L. Hill, Hitt, & Hoskisson, 1992). Plus précisément, il semblerait que les flux de connaissance et la richesse des collaborations impactent positivement les unités d'affaire (Christopher A Bartlett et al., 2000; Anil K. Gupta & Govindarajan, 2000; M.T. Hansen, 2002; Kogut & Zander, 1993), leur conférant différents rôles au sein du réseau organisationnel (Anil K Gupta & Govindarajan, 1994; Harzing & Noorderhaven, 2006). Finalement, la modularité organisationnelle et la recombinaison bénéficient quant à elles à la coordination des unités d'affaires (Constance E. Helfat & Eisenhardt, 2004) puisque celles-ci sont dynamiques et co-évoquent (Rindova & Kotha, 2001). Les interactions sociales affectent également positivement la formation de liens inter-organisationnels

(Wenspin Tsai, 2000; Wenpin Tsai, 2001; Wenpin Tsai & Ghoshal, 1998), sauf dans le cadre d'une structure formelle hiérarchique centralisée (Wenpin Tsai, 2002). Cependant, une tension apparaît au sein de travaux empiriques. Pour certains, les initiatives initiées depuis les unités d'affaires améliorent les collaborations et la coordination des unités d'affaire (N. S. Argyres, 1995; Martin & Eisenhardt, 2010) alors que pour d'autres le centre corporatif ou parent possède la meilleure information et ainsi est plus à même de gérer les unités d'affaires (Rindova & Kotha, 2001). La façon dont le parent encourage les liens entre les unités d'affaire reste toujours évasive.

À l'étude de l'influence des fonctions et services centralisés, il est question d'accorder la structure du centre corporatif à la stratégie déployée au sein de l'organisation (D. Collis, Young, & Goold, 2007), comprenant une emphase particulière sur le système de gouvernance et de compensation (Baiman, Larcker, & Rajan, 1995). Dans le cadre de structures organisationnelles complexes, la quête de l'avantage parental reste un moteur fondamental afin de dessiner stratégie corporative et structure (M. Goold & A. Campbell, 2002). Pour d'autres, il convient de préciser que dans ce cas-ci, le rôle du parent se justifie lorsque celui-ci possède des capacités dynamiques lui permettant de déployer avec succès des stratégies de configurations de création de ressources (C. Bowman & Ambrosini, 2003). Une fois de plus, les travaux informent sur plusieurs rôles du parent et plusieurs structures organisationnelles mais faillissent à indiquer la façon dont ce type d'influence est administré afin de créer de la valeur.

L'influence du parent sur le développement corporatif a fait l'objet de plusieurs études mettant en évidence que les organisations cèdent leurs unités d'affaires afin de présenter un produit corporatif cohérent sur le marché (Zuckerman, 2000). Les organisations multibusiness peuvent également recourir à la réorganisation à travers la modularité organisationnelle et la recombinaison afin de créer de nouveaux ensembles lors de périodes turbulentes (Galunic & Eisenhardt, 1996, 2001; Karim, 2006).

Finalement, les travaux empiriques concernant les processus d'influence du parent sur la création de valeur des unités d'affaire présentent des processus isolés plutôt que regardés de façon globale ou comme un ensemble de processus. La question du

« comment » l'influence du parent est administrée pour concourir à la création de valeur demeure enfouie dans une boîte noire. Enfin, les résultats en terme de performance restent incertains et peu clairs.

1.3.4.3.L'effet corporatif – typologie des synergies au sein des organisations multibusiness

Il est clair que la raison d'être des organisations multibusiness place le rôle du parent au centre de la création de valeur pour les unités d'affaire agrégées sous son ombrelle. Ainsi l'influence du parent peut permettre de réaliser des synergies à travers les unités d'affaire et de ce fait contribuer à accroître la valeur globale de l'organisation. Knoll (2008) pour sa thèse doctorale érige une typologie de « l'effet corporatif », qu'il définit comme étant la création de valeur au niveau corporatif et correspondant à la fois aux relations verticales entre le centre corporatif et les unités d'affaires et aux relations horizontales entre les unités d'affaires. Basé sur une étude de cas complète de General Electric, Knoll a décliné quatre types de « cross-business synergies » originaires de la littérature : les synergies opérationnelles, les synergies de pouvoir de marché, les synergies financières et les synergies de gestion corporative; qu'il explique comme suit. Les synergies opérationnelles confèrent des avantages de performance aux organisations multibusiness grâce à l'effet de levier de l'utilisation des ressources à travers les unités d'affaires reliées. Ces synergies peuvent contribuer à l'avantage corporatif en utilisant de façon plus efficiente les ressources de valeur qui sont rares et difficiles à imiter ou en exploitant les avantages de transaction et d'agence de l'organisation. Les synergies de pouvoir de marché confèrent quant à elles des avantages de performance aux organisations multibusiness grâce à l'effet de levier du pouvoir de marché entre les unités d'affaire comme notamment des stratégies de politique tarifaire d'éviction, le « bundling », l'achat et la vente réciproques, et la tolérance mutuelle (« mutual forbearance »). Les organisations opérant selon une simple ligne d'affaire ne pouvant pas réaliser ces stratégies, les synergies de pouvoir de marchés constituent une source fiable d'avantage corporatif. Les synergies financières permettent d'utiliser l'effet de levier des ressources financières entre les unités en réduisant le risque

corporatif, en établissant un marché des capitaux interne, en exploitant les avantages fiscaux et les économies d'échelle financières. Celles-ci peuvent contribuer à l'avantage corporatif en permettant d'accroître la désirabilité des investisseurs, en réduisant les coûts de financement de la dette, en accroissant les flexibilités financières et en exploitant les avantages des coûts de transaction. Finalement, les synergies de gestion corporative, conception novatrice de Knoll, permettent de bénéficier de l'effet de levier des compétences managériales corporatives à travers les unités d'affaires. Celles-ci sont centrées autour de la relation verticale entre le parent et les unités, permettant d'accroître leur performance résultante de l'activité des managers corporatifs comme notamment les conseils managériaux. Ces synergies étant socialement construites, ambiguës et complexes, elles peuvent ainsi contribuer à l'avantage corporatif.

L'approche de l'avantage parental a permis de mettre en lumière l'influence du parent sur la création de valeur des unités d'affaire comme notamment une première piste concernant les processus et les différents types de synergies utilisés par les parents des organisations multibusiness. Il convient également de réaliser que les unités d'affaires peuvent, en fait, jouer différents rôles de création de valeur (Anil K Gupta & Govindarajan, 1994; Harzing & Noorderhaven, 2006).

1.3.4.4. Différents rôles créateurs de valeur pour les unités d'affaires

Les chercheurs suggèrent que la création de valeur au sein des organisations multibusiness composées d'une fédération d'unités d'affaires concerne l'échange d'information et de connaissances entre les unités d'affaires et que la gestion efficace des flux de connaissances constitue une source clé d'avantage compétitif pour les organisations multibusiness (Christopher A Bartlett et al., 2000; Doz, Santos, & Williamson, 2001; Kogut & Zander, 1993). En fait, il existe une typologie des rôles des unités d'affaires basée sur les flux de connaissances au sein des organisations multibusiness contribuant ainsi à ouvrir la boîte noire des systèmes et processus auxquels les organisations multibusiness ont recours afin de créer de la valeur. À l'étude de 359 filiales de grandes multinationales américaines, japonaises et européennes, Gupta et Govindarajan (1994) démontrent que deux aspects des flux de connaissances entrent

en jeu : la magnitude de la transaction ou en d'autres mots si l'unité est engagée dans le transfert de connaissances, et la direction des transactions, soit si l'unité est le récepteur ou le fournisseur de connaissance; et combinant les deux dimensions, il existe quatre rôles d'unités d'affaires:

1. L'unité d'affaire « innovateur global » (grand flux sortant, petit flux entrant), une fontaine de connaissances pour les autres unités, est devenue une des plus importantes unités de l'organisation multibusiness au cours de la transition vers un modèle transnational ou les unités d'affaires peuvent se comporter comme des centres d'excellence pour des produits particuliers.
2. L'unité d'affaire « joueur intégré » (grand flux sortant, grand flux entrant) prend également part au transfert de connaissances aux autres unités mais reçoit également des flux de connaissances en provenance des autres unités, constituant un noeud important au sein de l'organisation.
3. L'unité d'affaire « exécutant » (petit flux sortant, grand flux entrant) ne prend pas part de façon significative à la création et à la répartition des connaissances mais est fortement dépendante des flux de connaissance originant soit du parent soit des autres unités.
4. L'unité d'affaire « innovateur local » (petit flux sortant, petit flux entrant) constitue une unité autosuffisante, qui prend part à la création de connaissances mais qui ni ne transfère les connaissances aux autres unités ni ne reçoit de connaissances de leur part. C'est le cas lorsque les connaissances en question sont très spécifiques et idiosyncrasiques et ainsi inutiles aux autres unités.

Les unités d'affaire peuvent jouer des rôles très différents au sein de l'organisation multibusiness et c'est pourquoi il est important de noter que toutes les unités ne peuvent pas contribuer à la création de connaissances utiles au parent et aux autres unités (Anil K Gupta & Govindarajan, 1994; Harzing & Noorderhaven, 2006). Ainsi, une unité d'affaire trouve sa place au sein du portefeuille, car le parent est capable d'influencer sa création de valeur particulièrement à travers l'influence de liens (« linkages influence ») entre les unités d'affaire en fonction de l'information que l'unité reçoit et envoie aux autres unités. Dans ce contexte, il apparaît pertinent pour le parent de gérer de façon

différenciée les différents types d'unités d'affaires, en terme de niveau d'autonomie et de type de mécanismes de contrôle appliqués.

Il convient de rappeler que cette thèse propose l'étude de la création de valeur au sein des conglomérats et notamment l'influence du parent sur la création de valeur des unités d'affaires. Ici, différentes approches ont été présentées mais celles-ci demeurent insuffisantes afin de concourir à expliquer le phénomène dans son intégralité.

Notamment :

- l'approche de l'avantage parental qui met en lumière l'influence du parent sur ses unités d'affaires reste figée, purement économique, toujours très théorique et ne semble pas prendre en compte la simultanéité des processus de création de valeur.
- l'approche de l'effet corporatif contribue quant à elle à élever le débat et permet d'envisager la création de valeur comme étant co-dépendante des relations verticales centre-unités mais également des relations horizontales unités-unités, entrant davantage dans le détail des leviers mobilisés participant à la création de valeur des unités d'affaires. Cette approche faillit cependant à différencier les besoins entre les unités d'affaires et possiblement un rôle différencié du parent.
- l'approche des flux de connaissances apporte une première piste de réflexion quant aux différents types d'unités d'affaires insérés au sein d'une fédération.

Prises ensemble ces approches permettent d'élaborer une première piste conceptuelle du phénomène sur des assises théoriques fortes comme notamment la théorie des ressources et la théorie des compétences dynamiques.

1.4. Revue des différentes théories et perspectives théoriques empruntées à l'étude des organisations multibusiness

1.4.1. Théorie des ressources

Les travaux sur les organisations multibusiness et l'avantage parental s'appuient largement sur un ancrage théorique appelé la théorie des ressources (« Resource-based View », RBV). Une première constatation concerne la domination d'une vision économique quant aux travaux empiriques réalisés concernant les organisations multibusiness et les stratégies concédant un avantage parental via les processus de création de valeur. Chandler (1962) dans ses travaux pionniers sur la stratégie et la structure passa au crible les organisations multibusiness et notamment les effets de la combinaison de différentes unités d'affaires sous une même ombrelle. L'impact de la stratégie corporative sur les performances économiques a toujours occupé une place de choix au sein du champ de la stratégie (Robins & Wiersema, 1995), et en particulier les effets des interrelations entre les unités d'affaires sur la performance économique. Ce sujet particulier se situe notamment au cœur de la RBV, théorie qui défend que les interrelations du portefeuille corporatif fournissent la fondation économique de l'organisation multibusiness (Teece, 1982). L'organisation multibusiness selon la RBV repose donc avant tout sur des à priori purement économiques où le partage des biens et des ressources stratégiques sont critiques à la performance de la firme, la stratégie corporative dépendant d'économies d'envergure à travers les unités d'affaires (Peteraf, 1993). Selon Robins et Wiersema (1995), inspiré de Coase (1937) et Penrose (1959), la RBV défend l'idée que la raison d'être des organisations multibusiness réside dans le partage des capacités stratégiques entre les différentes unités d'affaires (Peteraf, 1993; Teece, 1982; Teece, Pisano, Shuen, & University of California, 1990). Dans le cas contraire, la présence du parent devient injustifiée puisque l'organisation peut s'attendre à une performance moindre que la somme de celles de ces unités d'affaires prises séparément (Teece, 1984). Finalement, la RBV définit les fondamentaux de la quête d'un avantage compétitif pour l'organisation multibusiness à travers la gestion adéquate de ses ressources et capacités (Wernerfelt, 1984). Ainsi pour atteindre un avantage compétitif qui perdure, ces ressources se doivent d'être de nature hétérogène et imparfaitement mobiles afin de fournir des ressources précieuses et difficilement répliquables ou substituables à l'organisation (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Ainsi, la revue de littérature menée concernant l'exploration des processus de création de valeur permettant au parent de développer un avantage a révélé une large domination de la RBV. Alors que certains s'intéressent à l'utilisation et au partage des ressources (C. Bowman & Ambrosini, 2003; Chatterjee & Wernerfelt, 1991; Anil K. Gupta & Govindarajan, 1986), d'autres s'intéressent aux liens entre diversification, ressources et compétences « noyau » (Chatterjee & Wernerfelt, 1991; Markides & Williamson, 1994), d'autres chercheurs encore explorent les économies d'envergures au sein des organisations multibusiness (Constance E. Helfat & Eisenhardt, 2004; C. W. L. Hill et al., 1992), et finalement d'autres se penchent sur la quête d'un avantage compétitif voire même parental (M. Goold & A. Campbell, 2002; Rindova & Kotha, 2001). La RBV est un ancrage théorique bien pratique quant à l'exploration des entreprises multibusiness diversifiées mais qui cependant pose quelques limites importantes à garder à l'esprit.

1.4.2. Limites de l'approche RBV

Une première limite concerne le niveau d'analyse proposé par la RBV : celui-ci reste confiné au niveau business. En effet, la RBV s'attache aux questions de compétitivité au niveau des unités d'affaires puisqu'elle localise les ressources distinctives potentiellement génératrices de valeur au niveau des unités d'affaires uniquement (C. Bowman & Ambrosini, 2003; Priem & Butler, 2001). Comme il vient d'être proposé dans la section précédente, la création de valeur au sein des conglomérats est fondée sur l'unique combinaison de disponibilité et habilité du centre corporatif à répondre aux besoins des unités d'affaires sous son égide, basée sur l'avantage parental. En d'autres termes, il s'agit bien pour le parent de faire coïncider ses ressources et compétences distinctives avec les besoins des unités d'affaires. Or, la RBV ne semble pas être en mesure de localiser ressources et compétences depuis le centre corporatif.

Une deuxième limite concerne le manque de dynamisme de cet ancrage théorique : la RBV constitue un ancrage statique. En effet, la RBV est une approche statique puisqu'elle se concentre sur l'identification des ressources à un moment spécifique dans le temps (C. Bowman & Ambrosini, 2003; Eisenhardt & Martin, 2000; Priem & Butler, 2001). Dans la grande majorité des industries, l'environnement évolue

et est prône à des changements qu'il convient à la firme de capter et de s'y ajuster en conséquence si elle souhaite continuer de pouvoir jouir d'un avantage compétitif durable, répondant de façon actuelle et réaliste à son environnement.

D'autre part, la RBV ne semble pas fournir une véritable réponse quant à la façon dont les ressources conduisent à un avantage compétitif. En effet, les processus à travers lesquels des ressources particulières fournissent un avantage compétitif restent enfouis dans une boîte noire et assez élusifs. Ainsi, il n'est pas expliqué comment les ressources génèrent des rentes durables si ce n'est à travers leur hétérogénéité (Lawrence, 1997 in (Priem & Butler, 2001)). D'autre part, les arguments statiques de la RBV sont inaptes à identifier les ressources spécifiques génératrices à priori, et souffrent de (Priem & Butler, 2001):

« In search of excellence (Peters & Waterman, 1982) problem in that it is quite easy to identify, a posteriori, many « valuable » resources in high-performing firms »

Une troisième limite quant à la RBV réside dans la considération et l'intégration de l'hétérogénéité de la demande, la RBV n'intègre pas l'environnement interne avec l'environnement externe. Priem et Butler citent Bourgeois pour soutenir l'idée que pour que la RBV soit appropriée, ses idées doivent être intégrées avec un modèle de la demande dans l'environnement ; à savoir (1985 in (Priem & Butler, 2001)):

« the central tenet in strategic management is that a match between environmental conditions and organizational capabilities and resources is critical to performance, and that a strategist's job is to find or create this match »

En intégrant la RBV avec l'hétérogénéité de la demande, la RBV pourrait devenir une perspective plus alignée avec ce que Bourgeois appelle le tenant central du champ du management stratégique.

La RBV enrichit considérablement l'étude de la stratégie corporative donnant une position centrale aux compétences comme le savoir-faire et le savoir tacite. Cependant, ces idées se matérialisent comme un obstacle lors des études empiriques puisque de nombreuses caractéristiques identifiées par la RBV ne peuvent être mesurées directement (Priem & Butler, 2001; Robins & Wiersema, 1995). Une quatrième limite de la RBV réside alors dans ses problèmes d'opérationnalisation face aux ressources tacites, difficilement manipulables et opérationnalisables.

Finalement, une cinquième limite concernant la RBV concerne son statut en tant que théorie. Si certains l'ont déjà intégrée comme théorie à part entière, d'autres y préfèrent le terme « ancrage théorique » ou encore « approche ». Face à un niveau élevé d'abstraction, une définition de ses composantes théoriques imprécises, un statut statique reléguant la causalité à une boîte noire, la RBV présente difficilement une structure théorique selon Priem et Butler (2001). Il serait ainsi important de formaliser la RBV comme une théorie pour qu'à travers un plus grand raffinement celle-ci puisse mieux servir la recherche en stratégie et dépasser un statut vague, parfois qualifié de tautologique, et sans suffisamment d'attention aux mécanismes sous-jacents, et par conséquent manquant de fondements empiriques (Eisenhardt & Martin, 2000; Priem & Butler, 2001). La RBV présente cependant un potentiel d'agrégation avec une perspective orientée sur la demande et l'environnement externe de la firme afin de mieux servir la communauté scientifique (Priem & Butler, 2001).

Ainsi la RBV apporte de nombreuses lumières quant aux processus de création de valeur au sein des organisations multibusiness mais reste cependant encadrée dans une vision purement économique. Ainsi, il semblerait que la plupart des recherches contemporaines sur les organisations multibusiness, incluant Goold et al. (M. Goold et al., 1994; M Goold et al., 1998), fournissent des moyens analytiques pour examiner la façon dont les divisions s'ajustent aux impératifs d'investissements, répartissent les ressources, font face à la rationalité limitée des individus mais par ailleurs semblent fortement encadrées dans une pensée purement économique et manquent de prendre en compte dynamisme, innovation et constitution sociale des firmes multibusiness (Galunic & Eisenhardt, 2001). Il convient de garder ces limites à l'esprit dans le cadre de cette thèse.

1.4.3. La théorie des compétences dynamiques

En regardant de plus près la revue de littérature, il peut être constaté une tendance explorant les processus de création de valeur des organisations multibusiness centrée exclusivement autour de préoccupations plus sociales. Autour de la théorie du réseau social, plusieurs auteurs s'accordent à dire que les relations sociales entre les

unités d'affaires influencent les collaborations à travers les unités (Anil K. Gupta & Govindarajan, 2000; Wenspin Tsai, 2000; Wenpin Tsai, 2001, 2002; Wenpin Tsai & Ghoshal, 1998).

Pour aller plus loin, à travers les processus de création de valeur, Galunic et Eisenhardt proposent de réconcilier les impératifs économiques et sociaux au cœur des collaborations entre unités d'affaires (Galunic & Eisenhardt, 2001). En effet, dans une étude empirique, les auteurs proposent d'envisager les unités d'affaires comme des combinaisons de capacités et zone de responsabilité produit-marché qui peuvent être recombinaisons de plusieurs façons, mettant en lumière le jeu d'impératifs économiques et sociaux qui motivent de telles recombinaisons. Leur étude mène à ce qu'ils appellent la « Communauté dynamique », une nouvelle forme organisationnelle, dans laquelle procédés économiques et sociaux sont encadrés (2001). En allant plus loin, Martin et Eisenhardt proposent en 2010 que les collaborations à travers les unités d'affaires soient centrales à la création de valeur des grandes entreprises, mettant en avant les bienfaits organisationnels de procédés centrés sur les unités d'affaire plutôt que centrés sur le centre corporatif (Martin & Eisenhardt, 2010). Ils suggèrent notamment que les relations sociales positives entre General Managers (GMs) améliorent les collaborations transversales des unités d'affaires mais que bien que ce soit une condition nécessaire à la réussite des collaborations transversales des unités d'affaires, il ne s'agit pas de conditions suffisantes. Ainsi le processus de réorganisation crée des collaborations à succès entre les différentes unités d'affaires selon leurs initiatives, basé sur leur expertise, proche du marché (Martin & Eisenhardt, 2010). Ainsi, il semble clair qu'une considération pour la constitution sociale des organisations multibusiness semble nécessaire pour suppléer aux impératifs économiques afin de créer de la valeur dans la quête d'un avantage compétitif durable. Une considération quant au dynamisme des processus de création de valeur au sein des organisations multibusiness est aussi à envisager à ce même chapitre.

Dynamisme et innovation sont des éléments nécessaires afin d'explorer adéquatement les processus de création de valeur au cœur des organisations multibusiness. En effet, la création de valeur, plus qu'un mécanisme constitue un

processus continu et très souvent simultané mobilisant différentes activités. À cet effet, le modèle proposé par Goold et al. et présenté au début de cette section faillit à prendre en compte la simultanéité des différents types de création de valeur parentale. En effet, les auteurs eux-mêmes mettaient en garde contre la perfection de leur modèle puisque les quatre types d'influences parentales des processus de création de valeur ne sont pas mutuellement exclusifs, avec un potentiel de simultanéité dans la valeur créée (M. Goold et al., 1994; Moore & Birtwistle, 2005).

Une dernière considération conduit à repenser le cadre d'analyse proposé dont les frontières ne dépassent pas celles de l'organisation. En effet, un certain nombre de travaux empiriques ont révélé l'importance du contexte et de l'environnement dans la quête de l'avantage parental. Alors que les organisations opèrent dans des contextes et des environnements dynamiques, il devient intéressant d'inclure dans l'analyse de l'avantage parental et des processus de création de valeur, une considération pour le contexte/environnement dont l'impact est non négligeable (Cramer, Kim, & van Dam, 2004; Mishra & Akbar, 2007; Moore & Birtwistle, 2005)

Confinée au « business level », statique, évasive, imperméable à l'hétérogénéité de la demande, pas suffisamment opérationnelle et théorique, tels sont les principaux reproches adressés à cet ancrage théorique. Cependant, il semblerait qu'une approche évoluée de la RBV considérant la firme comme une organisation modulaire lui permette de répondre à un environnement dynamique et ainsi de concourir à résoudre le puzzle. En effet, si l'organisation est considérée comme une collection de ressources et compétences modulables, flexibles et réflexives, alors la firme est en mesure de répondre adéquatement au changement et ainsi de mobiliser les ingrédients nécessaires à la capture d'un avantage compétitif durable.

1.4.4. La théorie des compétences dynamiques comme perspective plus appropriée ?

LA RBV ayant été dans l'impossibilité d'expliquer adéquatement le pourquoi du comment de l'avantage compétitif détenu par certaines firmes, certains ont étendu la RBV à des environnements dynamiques caractérisés par des marchés ou le paysage compétitif est fréquemment prône au changement et où un avantage compétitif est

imprévisible et donc difficilement durable. Pour faire face aux environnements dynamiques, les firmes n'ont d'autre choix que de reconfigurer, intégrer et construire des compétences internes et externes qui deviendront source d'avantage compétitif durable (Teece et al., 1997). Dans le même ordre d'idées, Markides et Williamson (1994) ont noté que l'exploitation de biens stratégiques n'est pas une condition suffisante pour conduire à un avantage compétitif durable mais que leur exploitation en considération d'un environnement dynamique – soit à travers l'exploitation des biens stratégiques plus vite et moins cher que les concurrents – peut dès lors conduire à un avantage compétitif durable. Selon Eisenhardt et Martin, les compétences dynamiques sont des processus organisationnels stratégiques et spécifiques qui créent de la valeur pour les firmes opérant au sein de marchés dynamiques en manipulant les ressources en nouvelles stratégies génératrices de valeur (2000). Une caractéristique importante des compétences dynamiques est leur vulgarisation à travers les firmes (elles sont très souvent appelées « best practices ») et ainsi ne sont en rien uniques et par conséquent ne sont pas elles-mêmes source d'avantage compétitif durable. La logique de la théorie des compétences dynamiques (« Dynamic Capability View of the firm », DCV) est la suivante : un avantage compétitif durable se bâtit à travers l'utilisation des compétences dynamiques à un moment donné et de façon stratégique par rapport à la compétition, soit plus tôt, plus astucieusement et plus fortuitement que la compétition si l'organisation veut sécuriser une configuration des ressources adéquate conduisant à un avantage compétitif durable. C'est ce que Rindova et Kotha, qualifient de « transformations continues » à travers lesquelles une firme régénère son avantage compétitif (2001). Un avantage compétitif durable est en réalité construit par succession d'avantages compétitifs court terme ou temporaires (Eisenhardt & Martin, 2000). Finalement, Martin et Eisenhardt résument clairement le défi : alors que la RBV propose de lever des ressources en ballot pour atteindre un avantage compétitif durable, une stratégie plus appropriée au sein des marchés dynamiques consiste à créer une série d'avantages temporaires à travers le temps et une organisation à la structure relâchée/flexible (2000).

En allant plus loin, Bowman et Ambrosini, à travers la perspective DCV ont proposé une extension de la RBV au niveau corporatif de la stratégie, ce qui en soit,

palie à une limite de la RBV quant à sa retenue au niveau « business level ». Leur argument suggère que, lorsque une entreprise multibusiness possède un centre distinctif, séparé des processus des unités d'affaires, alors le centre peut seulement se justifier à travers : (a) la provision de ressources ; ou (b) la provision de procédés qui créent des ressources, en d'autres termes, le centre possède des compétences dynamiques (C. Bowman & Ambrosini, 2003). La DCV à son paroxysme, Galunic et Eisenhardt (2001) suggèrent même d'envisager les unités d'une organisation comme des combinaisons de compétences et zones de responsabilités produit-marché qui peuvent être recombinaisons de différentes façons, mettant en lumière le jeu d'impératifs économiques et sociaux qui motivent de telles recombinaisons. Galunic et Eisenhardt visionnent la firme comme une organisation adaptative appelée « Communauté dynamique ». Elle se dit dynamique puisqu'elle présuppose des divisions presque indépendantes dont les zones de responsabilités et les compétences sont fréquemment recombinaisons pour être plus productives face à un environnement prône aux changements. En même temps, il s'agit d'une communauté puisque la culture est profondément teintée par une identité et des valeurs partagées et que les compétences dynamiques sont ainsi issues d'un amalgame de règles économique-sociales (2001). Bien que le niveau corporatif influence fortement l'architecture des communautés dynamiques, les unités sont décentralisées et s'organisent elles-mêmes (Galunic & Eisenhardt, 2001). Finalement, la DCV, se présente comme une forme évoluée de la RBV, où les compétences dynamiques sont des antécédents de la configuration des ressources qui conduisent à un avantage compétitif durable.

La DCV est une approche qui semble très attrayante, c'est notamment l'approche la plus attrayante du champ du management stratégique avec un taux de plus de 100 articles publiés par année depuis 2006 y ayant recours (Di Stefano, Peteraf, & Verona, 2010). Cependant, la perspective DCV est une perspective immature ne faisant pas consensus dans la littérature, ne comprenant pas de définition claire sur ce que sont les compétences dynamiques, ce qui rend la recherche empirique particulièrement difficile (Di Stefano et al., 2010). Il convient également de garder à l'esprit cette tendance permettant par ailleurs de résoudre une partie du puzzle et concourant ainsi à élaborer

une théorie plus adéquate de l'influence du parent sur la création de valeur des unités d'affaire au sein des conglomérats.

Rappelons que la raison d'être des conglomérats réside dans la valeur que le parent ajoute aux unités d'affaires agrégées sous son ombrelle, leur conférant une meilleure performance que si elles opéraient seules, comme des entités indépendantes. Bien que la DCV apparaisse comme une approche plus adéquate que la RBV pour étudier les processus de création de valeur au sein des conglomérats, il semble que les études empiriques jusqu'alors présentées faillissent à fournir une explication claire et complète sur la façon dont les parents des organisations diversifiées telles que les conglomérats influencent la création de valeur, les mécanismes et processus de création de valeur restant enfouis dans une boîte noire, entre autres. D'autre part, il semblerait que les études précédentes, en plus de fournir une approche théorique des conglomérats inadéquate, faillissent à prendre en compte un élément important au chapitre des conglomérats. En effet, le conglomérat – large organisation composée de plusieurs lignes d'affaires ou unités d'affaires diversifiées, correspond dans de nombreux cas à une organisation multimarque ou chaque unité d'affaire représente une marque. De ce fait, la gestion d'un portefeuille de marques est un élément non négligeable, alors que l'on s'interroge sur les processus de création de valeur comme choix stratégiques, il semblerait qu'il s'agisse davantage de choix en terme de gestion de marque conduisant par ailleurs à des choix en terme de gestion de portefeuille de marques (Chailan, 2009).

1.5. Gestion du portefeuille de marques, avantage compétitif et création de valeur²

Il y a déjà plus de 20 ans, en 1994, le Financial World magazine révélait que les marques (en moyenne) représentent près de 20% de la valeur marchande de l'organisation parent – et dans le cas de biens de luxe, plus de 40% (Knowles, 2008). De ce fait, la gestion d'un portefeuille de marques est un élément non négligeable, alors que l'on s'interroge sur les processus de création de valeur comme choix stratégiques, il semblerait qu'il s'agisse davantage de choix en terme de gestion de marque, comme Chailan l'indique (2009):

² La revue de littérature présentée dans cette section est adaptée de Chailan (2010).

« The question of multi-brand management is at the core of the current consideration of the world's most important company leaders because strategic choices may become brand choices, choices of brand organization, or choices about the kind of relationships between brands inside a company. A multi-brands strategy is more than just the sum of its parts. It is built around a group of brands, management criteria, and key skills combined with the accumulated experience of the company. The combination of these factors makes the creation of a model at the company's core possible and can transform a brand ensemble into a competitive advantage. »

Cette citation souligne qu'une stratégie multimarque dépasse la bonne gestion d'un portefeuille de marques et comprend, entre autres, l'accès à des compétences clés ainsi que l'accumulation d'expérience du groupe multimarque.

1.5.1. La marque comme bien stratégique clé générateur de valeur

Puisque les marques peuvent être envisagées comme des ressources clés créatrices de valeur et comme étant particulièrement utiles dans l'atteinte d'un avantage compétitif durable (Ponsonby-McCabe & Boyle, 2006 dans Chailan, 2010), étant spécifiques à une certaine entreprise, protégées légalement, et inimitables (Aaker, 2012; Barney, 1991; Teece, 2000 dans Chailan, 2010), l'habileté à gérer un ensemble de marques apparaît comme un défi important, au-delà de simples considérations marketing (Pierce, Moukanas, & Wise, 2002 dans Chailan, 2010). En effet selon Dawar (2004 dans Chailan, 2010), p.34 : « les marques ne sont pas des superstars mais les membres d'une équipe », inscrivant de ce fait la marque comme faisant partie intégrante d'un jeu organisationnel fédéré.

1.5.2. La notion de gestion de portefeuille de marques

La notion de gestion de portefeuille peu nouvelle en marketing renvoie à la théorie de la gestion de portefeuille issue du champ de la finance ou l'objectif des investisseurs s'éloigne de la maximisation des profits comprenant un grand appétit pour le risque, pour se centrer autour de la maximisation des retours sur investissement et la minimisation des risques (Brealey, 1983 dans Chailan, 2010). Cependant, les processus de gestion des portefeuilles de marques restent encore assez flous, certains auteurs pointant certaines directions comme Hill et al. (2005 dans Chailan, 2010) indiquant que la véritable opportunité des portefeuilles de marques convient de faire performer la

gamme complète collectivement de manière optimale. Les auteurs ont étudié plus de 30 portefeuilles de marques et ont développé deux techniques : la cartographie du portefeuille de marque afin de définir les relations entre les marques ; et une boîte à outils afin d'optimiser ces marques. Les auteurs indiquent également que les marques tendent vers plusieurs catégories, dépendamment de leur contribution à l'organisation, de leur performance actuelle sur le marché, et de leurs futurs prospects. Toutes ces informations permettent de placer les marques au sein du portefeuille et de développer un plan d'action adapté à chacune afin de leur permettre de se développer (S. Hill et al., 2005). Morgan et Rego (2009) se sont quant à eux intéressés au lien entre la stratégie du portefeuille de marques et la performance de l'organisation. À l'étude de 72 organisations sur dix ans, les auteurs ont trouvé que plusieurs caractéristiques du portefeuille de marques (nombre de marques détenues, nombre de segments présents, degré de compétition entre les marques au sein portefeuille, perceptions des consommateurs de la qualité et du prix de la marque au sein du portefeuille) ont un impact non négligeable sur les aspects de performance marketing et financière de l'organisation (Neil A. Morgan & Rego, 2009). Il reste néanmoins de nombreux puzzles dans la littérature sur les portefeuilles de marques en terme d'implication stratégique clé nécessitant une validité empirique mettant à jour une gestion efficace et transparente des portefeuilles de marques. Ainsi, une meilleure compréhension des pratiques et politiques de gestion des systèmes multimarque peut contribuer à élever la conversation marketing au sein de l'arène des prises de décisions stratégiques (Brown, 2005; Mattsson, Ramaseshan, & Carson, 2006 dans Chailan, 2010). En fait, gérer des ressources créatrices de valeur telles que les marques et les portefeuilles de marques de façon supérieure aux concurrents est une façon par laquelle les organisations peuvent déployer un avantage compétitif durable (Johnson & Selnes, 2004 dans Chailan, 2010), en s'appuyant sur les compétences spécifiques internes et inimitables de l'organisation. Ce qui n'est pas sans rappeler le raisonnement sous-jacent à la logique de l'avantage parental.

1.5.3. Gérer un portefeuille de marques pour atteindre un avantage compétitif durable

La gestion d'un portefeuille de marques pour atteindre un avantage compétitif durable conduit à s'intéresser en premier lieu aux ressources et compétences de l'organisation, postulat fondamental de la théorie RBV comme énoncé précédemment. Cependant, il convient de noter que la valeur compétitive générée ne réside pas exclusivement au sein des ressources en tant que telles mais dérive de la mise en pratique des compétences de l'organisation en les exploitant (Golfetto & Mazursky, 2004; Hult, Ketchen, & Slater, 2005 dans Chailan, 2010). Également, la position compétitive d'une organisation dépend essentiellement de son contexte d'organisation et de ses capacités de valeur, rares et inimitables ainsi que de ses compétences « cœur » plutôt que de ses ressources statiques (McGuinness, 2008; Newbert, 2007 dans Chailan, 2010). Ainsi ce sont les capacités organisationnelles et ses microprocessus sous-jacents (ce que *font* les organisations) et non pas ses ressources (ce que *sont* les organisations) qui déterminent la capacité à répondre, l'avantage compétitif, le changement adaptatif et la performance de l'organisation (McGuinness, 2008 dans Chailan, 2010). Chailan a érigé une étude centrée autour du détail des processus et des pratiques que constituent les activités journalières de la vie organisationnelle chez L'Oréal afin de comprendre la nature et les dynamiques des compétences liées à la gestion d'un portefeuille de marques et la façon dont la gestion de ce portefeuille contribue à déployer un avantage compétitif difficilement imitable (2010). Chailan note que chez L'Oréal, un portefeuille de marques constitue une combinaison entre un ensemble de marques et des compétences clés issues du savoir-faire organisationnel de la compagnie. D'après lui, ces compétences ont été construites à travers le temps et sont difficiles à comprendre depuis l'extérieur de l'organisation. Son modèle met en lumière trois éléments :

- la construction d'un portefeuille de marques en phases, et le rôle fondamental de l'histoire de l'organisation et son accumulation d'expérience ;
- le processus d'acquisition de connaissances, savoir-faire et compétences spécifiques par l'organisation durant son évolution ;
- le lien entre un avantage compétitif durable et le portefeuille de marques.

Le tableau 3 identifie les différentes compétences clés mises en lumière par Chailan lors

de son étude.

Tableau 3 : Identification des compétences clé afin de gérer le portefeuille de marques chez L'Oréal d'après Chailan (2010)

Key competences	Principal characteristics
Brands radicalisation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maximum differentiation for adding targets (distribution, needs, price) 2. Integration of very original brands (ex: The Body Shop, Shu Uemura)
Brands network arbitration	<ol style="list-style-type: none"> 1. The portfolio is conceived as a dynamic network of complementary brands with critical thresholds (turnover, market share, future profitability) 2. Brands that can be made available within different divisions of the company (hair care, skin care, make-up, hair colour) 3. Balancing fund between brands
Brands expansion matrix	<ol style="list-style-type: none"> 1. A model for development that is based on three dimensions: segments of consumers, product categories, distribution networks 2. Attribution of innovation 3. Globalisation and capture of new markets

La construction d'un portefeuille de marques en phases et le rôle fondamental de l'histoire de l'organisation et son accumulation d'expérience, caractéristique de la notion de dépendance de trajectoire, affirment que l'histoire des organisations influence son futur et que le temps joue un rôle invariable (Dierickx & Cool, 1989; Teece et al., 1997). Ceci renforce l'idée émise précédemment de l'importance des caractéristiques du parent dans le processus de création de valeur organisationnel. Bien que cette étude ne différencie pas nécessairement les différents niveaux de création de valeur et leur origine, il en reste que celle-ci ouvre clairement la voie vers une théorie de la création de valeur des conglomerats multimarque basée sur la gestion efficace d'un portefeuille de marques. En effet, pour résumer les implications de Chailan il semblerait que la gestion de ce portefeuille de marques chez L'Oréal soit conçue comme un ensemble interne de compétences offrant une protection face à la réplique des concurrents puisque celle-ci crée une barrière tacite intangible fournissant un formidable système de défense basé sur l'ambiguïté causale, rendant les concurrents incapables à l'imitation puisque ceux-ci sont incapables de savoir non seulement quoi imiter mais également comment le faire. Cette ambiguïté causale est d'autant plus puissante chez L'Oréal puisque celle-ci est :

- complexe, puisqu'elle est basée à la fois sur des éléments simples (les marques) mais également sur des processus et méthodes pour les gérer ;

- spécifique à l'organisation, composée de plusieurs marques qui sont par définition inimitables et associées à des compétences construites à l'interne ;
- tacite, puisque bien que son existence soit clairement formulée, son fonctionnement interne ne l'est pas.

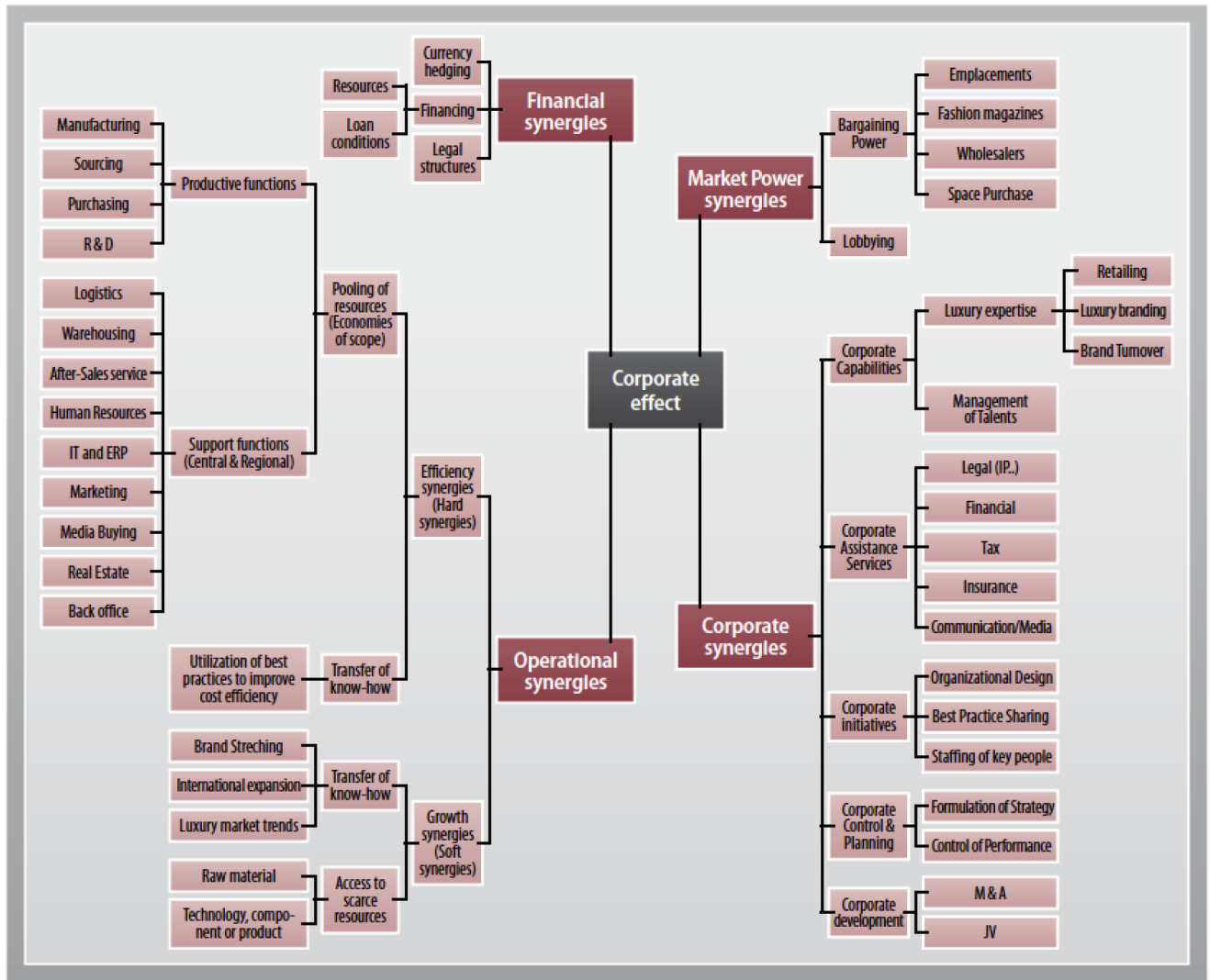
Ainsi, cette puissante ambiguïté causale connecte avantage compétitif et le portefeuille de marques du fait qu'il est impossible à déterminer si le portefeuille de marques est lui-même source d'avantage compétitif ou si les résultats qu'il génère (disons par exemple une croissance harmonieuse, une présence étendue sur la marché, une accélération de la globalisation) ne sont pas eux-mêmes à l'origine du portefeuille de marques, voire même les deux (Chailan, 2010). Chailan note également que le développement de biens co-spécialisés les rend plus difficiles à imiter. Ainsi la juxtaposition d'un ensemble de marques et d'un modèle d'organisation interne basée sur des compétences spécifiques, difficiles à identifier et issues de l'histoire de l'organisation permet à l'organisation de générer un avantage compétitif durable. En d'autres termes, la réalité de l'avantage compétitif de L'Oréal tient au fait que sa stratégie de portefeuille de marques est difficilement imitable du fait de l'indéterminabilité des causes et effets mais également puisqu'une longue période de temps est nécessaire afin de construire les compétences adéquates.

Cette conception du portefeuille de marques comme étant une combinaison de compétences aux cotés d'un ensemble de marques conduit à renforcer l'idée que le parent influence la création de valeur des marques sous son égide au moyen de microprocessus issus de son expérience lui ayant permis d'acquérir certaines compétences. La conception des unités d'affaires comme étant des marques prend toute son ampleur, concourant à dé-complexifier la nature de l'influence du parent sur la création de valeur de la marque, en attribuant de la valeur tacite au sein de la marque, de la valeur issue des compétences déployées par le parent et construites à travers son histoire, et finalement de la valeur issue d'un tout interdépendant qu'il convient de démystifier.

Ijaouane et Kapferer ont réalisé une étude en 2012 afin d'explorer la valeur créée par le niveau corporatif de trois groupes de luxe, légitimant par ailleurs la motivation de

cette thèse (Ijaouane & Kapferer, 2012). Ceux-ci concluent que le niveau d'intégration des marques au sein des groupes de luxe est modéré, reflétant un équilibre entre la recherche de synergies et la préservation de l'autonomie des marques de luxe qui est essentielle au maintien de leur pouvoir symbolique. Les auteurs utilisent comme point d'ancrage la typologie de « l'effet corporatif » érigée par Knoll (2008) et préalablement introduite dans la revue de littérature, définissant l'effet corporatif comme étant la création de valeur au niveau corporatif et correspondant à la fois aux relations verticales entre le centre corporatif et les unités d'affaires et aux relations horizontales entre les unités d'affaires. Dans la continuité de Knoll (2008), Ijaouane et Kapferer (2012) intègrent cette typologie dans un cadre théorique plus global et proposent une typologie des synergies au sein des groupes de luxe comme présenté à la figure 3.

Figure 3: Typologie des synergies au sein des groupes de luxe d'après Ijaouane et Kapferer (2012)



Une des remarques clé de cette étude est que la performance des groupes multimarque est liée à leur capacité à générer un effet corporatif plutôt que des effets industriels ou d'affaire faisant écho à l'avantage parental. Cette étude valide la motivation de cette thèse et met notamment en relief les différents leviers de création de valeur trouvant leur origine auprès du parent.

1.6. Synthèse revue littérature

Une conversation des organisations multibusiness jusqu'aux conglomérats multimarque retraçant les différents travaux théoriques et empiriques ainsi que les théories empruntées à l'étude de ces organisations, a permis de s'interroger en contexte sur la façon dont le parent influence la création de valeur des marques au sein des conglomérats multimarque. La littérature a révélé plusieurs courants qui permettent d'explorer la création de valeur au sein des conglomérats. L'avantage corporatif de Collis et Montgomery indique que l'organisation correspond à la configuration et à la coordination des activités via une structure organisationnelle permettant des synergies et des connexions entre les ressources corporatives et les unités d'affaires (DJ Collis & Montgomery, 1998). Au final, l'organisation constitue un système interdépendant où les éléments sont pilotés par les ressources et compétences de l'organisation. La littérature révèle ainsi une première explication quant à l'exploration des processus de création de valeur au sein des conglomérats : l'avantage parental de Goold, Campbell et Alexander. Celui-ci place le rôle du parent au centre des préoccupations, son rôle fondamental étant d'ajouter de la valeur aux unités d'affaires agrégées sous son ombrelle. Dans le cas où celui-ci y faillirait, le parent n'aurait pas de raison d'être à la tête d'une organisation diversifiée (M. Goold et al., 1994). L'approche de l'avantage parental mais notamment à nu quatre processus de création de valeur : « stand-alone, linkage, central functions and services, corporate development » (M. Goold et al., 1994). Cependant, l'approche de l'avantage parental comporte plusieurs manquements comme notamment la difficulté à identifier des processus clairs conduisant à la création de valeur. Une seconde approche a permis de mettre davantage à jour cet effet corporatif, identifiant plusieurs synergies au sein de l'organisation conduisant à une valeur ajoutée pour les unités d'affaires agrégées. L'approche de l'effet corporatif contribue à élever le débat et permet d'envisager la création de valeur comme étant co-dépendante des relations verticales centre-unités mais également des relations horizontales unités-unités (Knoll, 2008). Knoll érige également une typologie des différents types de synergies concourant à l'effet corporatif (2008). Ijaouane et Kapferer (2012), dans une étude de trois cas de conglomérats du luxe, appliquent cette typologie à l'industrie du luxe et montrent que la valeur est maximisée par le parent au moyen d'un savant équilibre entre la recherche de

synergies et la préservation de l'autonomie des marques de luxe. L'approche de l'effet corporatif permet d'entrer davantage dans le détail des leviers mobilisés participant à la création de valeur des unités d'affaires. Cette approche faillit cependant à différencier les besoins entre les unités d'affaires et possiblement un rôle différencié du parent. L'approche des flux de connaissances, quant à elle, apporte une première piste de réflexion quant aux différents rôles des unités d'affaires. En effet, la création de valeur concerne l'échange d'information et de connaissances entre les unités d'affaires et la gestion efficace de ces flux constitue une source clé d'avantage compétitif (Anil K Gupta & Govindarajan, 1994). Gupta et Govindarajan (1994) érigent une typologie des rôles des unités d'affaires basée sur les flux des connaissances. Finalement, la conception des unités d'affaires comme étant des marques revêt toute son importance puisque cela permet d'envisager l'organisation comme un portefeuille de marques. Il s'agit ici d'un cas particulier et spécifique aux marques qui vient compléter ce que l'on regarde: un cas d'organisation multidivisionnelle où chaque division est une marque qui n'est pas partagée à travers les divisions. Les processus de création de valeur sont ainsi à envisager davantage comme choix en terme de gestion de portefeuille de marques (Chailan, 2009). Gérer un portefeuille de marques de façon supérieure aux concurrents est une façon de déployer un avantage compétitif durable (Johnson & Selnes, 2004 dans Chailan, 2010). Pour ce faire, il convient de se focaliser sur les capacités organisationnelles et ses microprocessus sous-jacents (ce que *font* les organisations) et non pas ses ressources (ce que *sont* les organisations) (McGuinness, 2008 dans Chailan, 2010). L'histoire, l'accumulation d'expérience, et la construction d'un portefeuille en phases rendent la dépendance de trajectoire clé (Dierickx & Cool, 1989; Teece et al., 1997). En effet, tous ces éléments façonnent une trajectoire unique à chaque portefeuille de marques. La gestion d'un portefeuille de marques constitue une barrière tacite intangible basée sur l'ambiguïté causale (Chailan, 2010). Au final, il est difficile à déterminer si le portefeuille marque est lui-même source d'avantage compétitif ou si les résultats qu'il génère (disons p. ex. une croissance harmonieuse, une présence étendue sur le marché ou encore une accélération de la globalisation) ne sont pas eux-mêmes à l'origine du portefeuille de marques, voire même les deux (Chailan, 2010). La revue de

littérature a révélé différents courants où la théorie des ressources est sous-jacente et c'est dans ce courant que mes résultats s'ancrent.

Cependant, la revue de littérature n'informe pas sur ce qui se passe en détail. En effet, les processus de création de valeur restent enfouis dans une boîte noire. Les approches semblent figées dans le temps, souvent purement économiques, très théoriques, et ne semblent pas prendre en compte la simultanéité des processus. Ainsi, ceux qui souhaiteraient obtenir une réponse quant à la façon dont gérer un conglomérat du luxe, trouveront peu d'aides dans la littérature. Ce qui fait que ma recherche est différente est que j'entre dans la boîte noire des processus de création de valeur des conglomérats. Je propose ainsi de prendre en compte la dépendance de trajectoire et la création de valeur qui peut prendre différentes formes selon les cycles de vie des groupes, des marques. Également, je me concentre sur un domaine comprenant les marques, notamment les conglomérats multimarque de l'industrie du luxe. Ce que la revue de littérature ne dit pas ouvre sur des opportunités de recherche, cristallisées à travers des questions de recherche comme suit.

1.6.1. Cristallisation de la question de recherche

La revue de littérature présentée a ainsi permis de s'interroger sur la façon dont les organisations multibusiness influencent la création de valeur de leurs unités d'affaires, comme notamment dans le cas des groupes multimarque de l'industrie du luxe. Un groupe multimarque est composé d'un parent (ombrelle) et de plusieurs marques au sein de son portefeuille (unités d'affaires). Ceci conduit à cristalliser la question de recherche qui anime cette thèse. En effet :

- Comment l'appartenance à un groupe multimarque pour une marque de luxe conduit-elle à une augmentation de la création de valeur de cette marque?

À la lumière de la revue de littérature qui a révélé une emphase sur l'importance de la façon dont le parent influence la création de valeur de ses unités d'affaires, il convient de préciser :

- Plus précisément, comment le parent du groupe multimarque de luxe influence la création de valeur des marques de luxe établies sous son ombrelle?

Il convient également de considérer la possibilité de l'existence d'autres dimensions de processus d'influence conduisant à la création de valeur, afin de conserver un spectre de recherche élargi:

- Également, existe-t-il d'autres formes/processus d'influence conduisant à la création de valeur des marques de luxe au sein du groupe multimarque?

Chapitre 2

Cadre conceptuel

2.1. Démarche de recherche

Ce chapitre a pour objectif de décrire le cadre conceptuel initial qui a guidé la démarche de recherche dans l'exploration de l'influence du parent sur les processus de création de valeur de la marque au sein des conglomérats multimarque.

Afin de comprendre la façon dont les conglomérats multimarque créent de la valeur, il s'agit d'emprunter une approche inductive. Cette approche suppose la collecte de données sans appui sur un ancrage théorique largement établi et la construction d'un cadre conceptuel à partir de données par induction (Miles & Huberman, 1994). Plus précisément, il s'agit dans un premier temps, de façon déductive, d'élaborer des propositions, puis d'examiner un cas en particulier afin de définir si celui-ci supporte ou non les propositions définies au préalable. Si le cas concorde, alors un autre cas est étudié et ainsi de suite, dans une optique de généralisation (Patton, 2002). L'intérêt d'une telle approche consiste à laisser émerger les dimensions importantes des données collectées au cours des cas, permettant ainsi de synthétiser des informations issues de phénomènes complexes à travers codage, catégorisations, et comparaison des données recueillies (Patton, 2002).

Les limites d'une telle approche sont clairement énoncées : subjectivité et manque de rigueur de la recherche (Miles & Huberman, 1994). Lincoln et Guba sont clairs quant au mythe de la neutralité d'un processus de recherche, chacun acceptant la subjectivité comme un élément incontournable (Lincoln & Guba, 1985). Miles et Huberman, recommandent cependant de se prémunir d'une structure conceptuelle minimale au commencement afin de limiter les défis posés par l'approche inductive, permettant davantage de clarté et de « focus » (Miles & Huberman, 1994):

« Tighter designs are a wise course, we think, for researchers working with well-delineated constructs. In fact we should remember that qualitative research can be outright « confirmatory » - that is, can seek to test or further explicate a conceptualization. Tighter designs also provide clarity and focus for begining researchers worried about diffuseness and overload. »

Ainsi une structure conceptuelle minimale initiale a été envisagée, permettant ainsi de faire des aller-retour ou « boucles rétroactives » avec les données recueillies, et le cadre conceptuel défini en premier lieu (Miles & Huberman, 1994). L'approche inductive empruntée consiste à:

- a. Développer un cadre conceptuel initial et des propositions de recherche issues de la revue de littérature théorique et empirique sur les organisations multibusiness type conglomérats multimarque et l'influence du parent sur les processus de création de valeur établis au chapitre précédant
- b. Développer un cadre méthodologique
- c. Collecter les données
- d. Analyser les données
- e. Bâtir les implications théoriques et managériales

Après l'analyse des données, le cadre conceptuel et les propositions de recherche ont été revus afin d'être confirmés, infirmés ou modifiés. Il a été question ensuite de répéter l'aller-retour entre cadre conceptuel, méthodologique et les données recueillies et analysées, multipliant les boucles de rétroaction. Le cadre conceptuel proposé ici permet une première conceptualisation du phénomène exploré mais n'a pas limité le potentiel d'émergence naturel des données pour l'exploration du phénomène. De ce fait, la collecte de données a été principalement guidée par les questions de recherche tirées par la revue de littérature mais ne s'est pas restreinte au cadre conceptuel établi ici, ayant laissé la possibilité à d'autres concepts et construits d'émerger.

2.2. Élaboration du cadre conceptuel

Rappelons que les questions de recherche sont les suivantes : comment l'appartenance à un groupe multimarque pour une marque de luxe conduit-elle à une augmentation de la création de valeur de cette marque? Plus précisément, comment le parent du groupe multimarque de luxe influence-t-il la création de valeur des marques de luxe établies sous son ombrelle? Également, existe-t-il d'autres formes/processus

d'influence conduisant à la création de valeur des marques de luxe au sein du groupe multimarque?

L'élaboration du cadre conceptuel sur les processus de création de valeur des marques au sein des conglomérats multimarque prend son point de départ avec l'approche de l'avantage parental. Rappelons que l'essence de l'avantage parental réside dans la quête d'un avantage compétitif industriel qui fournira une meilleure performance aux unités d'affaires agrégées sous l'ombrelle d'un parent, que celle qu'elles pourraient atteindre si elles opéraient seules, comme des entités indépendantes (M. Goold et al., 1994). L'avantage parental place le rôle du parent au centre du débat en stratégie corporative. Son mandat le plus important est de se concentrer sur la façon dont il peut créer de la valeur à travers son organisation constituée de différentes unités d'affaires agrégées. Plus précisément, les auteurs proposent plusieurs façons dont le parent corporatif doit interagir avec les unités d'affaires agrégées sous son ombrelle, à travers notamment quatre types de processus d'influence du parent ayant différents effets, à savoir : « Stand-alone influence » ; « Linkage influence » ; « Central functions and services » ; et « Corporate development », exposés précédemment en détail dans la section revue de littérature (M. Goold et al., 1994).

D'autre part, le conglomérat – large organisation diversifiée composée de plusieurs lignes d'affaires ou unités d'affaires non reliées (Leinwand & Mainardi, June 12th 2012)- correspond dans de nombreux cas à une organisation multimarque où chaque unité d'affaire représente une marque. Une marque correspond à un bien intangible responsable d'une grande partie de la valeur créée au sein de l'organisation (Keller & Lehmann, 2003). De ce fait, la gestion d'un portefeuille de marques est un élément non négligeable, alors que l'on s'interroge sur les processus de création de valeur comme choix stratégiques, il s'agit davantage de choix en terme de gestion de marque (Chailan, 2009). Ce raisonnement conduit à deux propositions :

Proposition 1a : Il existe des processus d'influence d'avantage parental sur la création de valeur des marques.

Proposition 1b : Il existe différents processus d'influence d'avantage parental ayant différents effets sur la création de valeur des marques.

Le portefeuille de marques du conglomérat multimarque comprend des marques très différentes acquises à différents stades de maturité. Cette variable a potentiellement un effet modérateur sur les processus d'influence du parent sur la création de valeur de la marque. En effet, le parent pourrait être en mesure de déployer certains processus d'influence sur la création de valeur de la marque (« stand-alone influence, linkage influence, central functions and services, corporate development »), de mobiliser différents types de synergies plus que d'autres (opérationnelles, de pouvoir de marché, financières ou de gestion corporative) en fonction du niveau de maturité de la marque. Par exemple, le conglomérat intègre une nouvelle marque acquise correspondant à une marque de petite taille de par son chiffre d'affaire et sa présence à l'international réduite. Afin d'influencer la création de valeur de la marque sous son ombrelle, le parent aura recours à l'influence de ses fonctions et services centralisés afin de fournir leadership fonctionnel et services d'efficacité des coûts pour cette unité d'affaire. La marque en bénéficiera grandement en se développant, gagnant des parts de marché et améliorant sa structure de coûts, jusqu'à devenir leader de son marché. Également, lorsque le parent influence les liens entre les marques (« linkage influence ») dans l'objectif de créer davantage de valeur, ces liens peuvent être établis en fonction des différents types de marques. En effet, la littérature a révélé que la création de valeur au sein des organisations multibusiness composées d'une fédération d'unités d'affaires peut concerner l'échange d'information et de connaissances entre les unités d'affaires et qu'il existe une typologie des rôles des unités d'affaires basée sur les flux de connaissances (Anil K Gupta & Govindarajan, 1994). Ainsi, il apparaît raisonnable d'envisager l'existence de différents types d'unités d'affaires au sein de l'organisation et dans ce cas-ci de l'existence de différents types de marques au sein du conglomérat multimarque fonction du niveau de maturité des marques.

Proposition 2 : L'influence du parent sur les processus de création de valeur des marques varie/est modérée par le type de marque.

Le concept d'avantage parental tel que définit par Goold, Campbell et Alexander devrait informer toutes les décisions majeures de stratégie corporative au sujet du portefeuille d'affaire et de la façon dont ces affaires doivent être parentées (1994). Pour ce faire, il est nécessaire d'avoir une correspondance (« fit ») élevée entre les caractéristiques du parent et les caractéristiques de ses unités d'affaire/marques. Ce fit conduit à la création de valeur en établissant une correspondance entre les opportunités au sein des unités d'affaire/marques avec un parent capable de les réaliser. Le fit est maintenu en se concentrant sur les unités d'affaire pour lesquelles le parent possède un instinct approprié. En comprenant les facteurs clés de succès des unités d'affaires, le parent réduit les risques de détruire la valeur. Finalement, l'avantage parental est basé sur : (1) une compréhension des opportunités particulières pour le parent afin de créer de la valeur, renvoyant à son expérience, (2) des caractéristiques distinctives qui permettent au parent de réaliser cette valeur d'une façon particulière et unique, renvoyant à ses ressources et compétences, et (3) l'identification d'un cœur de métiers autour duquel concentrer le portefeuille. Dans la continuité, la gestion du portefeuille de marques constitue une combinaison entre un ensemble de marques et des compétences clés issues du savoir-faire organisationnel de la compagnie mettant en lumière plusieurs éléments. Ces éléments comprennent la construction d'un portefeuille de marques en phases, le rôle fondamental de l'histoire de l'organisation et son accumulation d'expérience, et le processus d'acquisition de connaissances, de savoir-faire et de compétences spécifiques par l'organisation durant son évolution (Chailan, 2010). Ceci renforce l'argument de l'importance des caractéristiques du parent comme notamment son expérience et ses compétences qui le conduisent à une meilleure gestion de son portefeuille. Par exemple, le parent repère une opportunité de pénétrer davantage le marché du prêt-à-porter du luxe à travers une jeune marque dynamique présentant des difficultés à s'étendre géographiquement. Le parent repère cette marque qu'il est capable d'évaluer comme prometteuse puisque celui-ci comprend l'environnement des marques du prêt-à-porter du luxe, détenant lui-même déjà plusieurs d'entre elles (1-expérience). Le parent sait que grâce à son accès privilégié à des centres d'achat réputés et achalandés, du fait de son poids et de sa réputation en tant que conglomérats de marques de luxe, il pourra y placer la jeune marque afin de l'aider à s'étendre géographiquement (2-ressources et

compétences). Également, la marque constitue un candidat idéal puisqu'elle est cohérente avec le portefeuille de marques de luxe existant du groupe et vient compléter la division de prêt-à-porter en y insérant une gamme plus jeune et tendance (3-cœur de métier). Ainsi la proposition suivante est érigée :

Proposition 3 : L'influence du parent sur les processus de création de valeur des marques varie/est modérée par les caractéristiques du parent.

Finalement, les processus d'influence du parent conduisent à l'augmentation de la création de valeur de la marque, la marque bénéficiant des ressources et compétences du parent et des autres marques présentes au sein du conglomérat. Ainsi le parent, à travers ces processus contribue à augmenter la valeur des marques sous son égide. Il s'agit d'augmentation de la valeur de la marque en terme d'amélioration de la performance, qu'elle soit financière (augmentation du chiffre d'affaire, réduction du ratio d'endettement), opérationnelle (amélioration des processus opérationnels, économies d'échelle, économies de couts, etc.) ou stratégique (augmentation des parts de marché, développement du réseau en propre, présence internationale étendue, etc.). Il convient de noter que la conversation sur la performance fait débat dans la littérature mais qu'aux fins de cette thèse il convient simplement de vérifier que l'influence du parent à un effet positif sur la création de valeur de la marque, que l'on vérifie à travers une performance améliorée de la marque par rapport à sa performance lorsque celle-ci opérait seule comme une entité indépendante.

Proposition 4 : Les processus d'influence d'avantage parental conduisent à l'augmentation de la création de valeur des marques

Le tableau 4 et la figure 4 ci-après, détaillent le modèle conceptuel proposé.

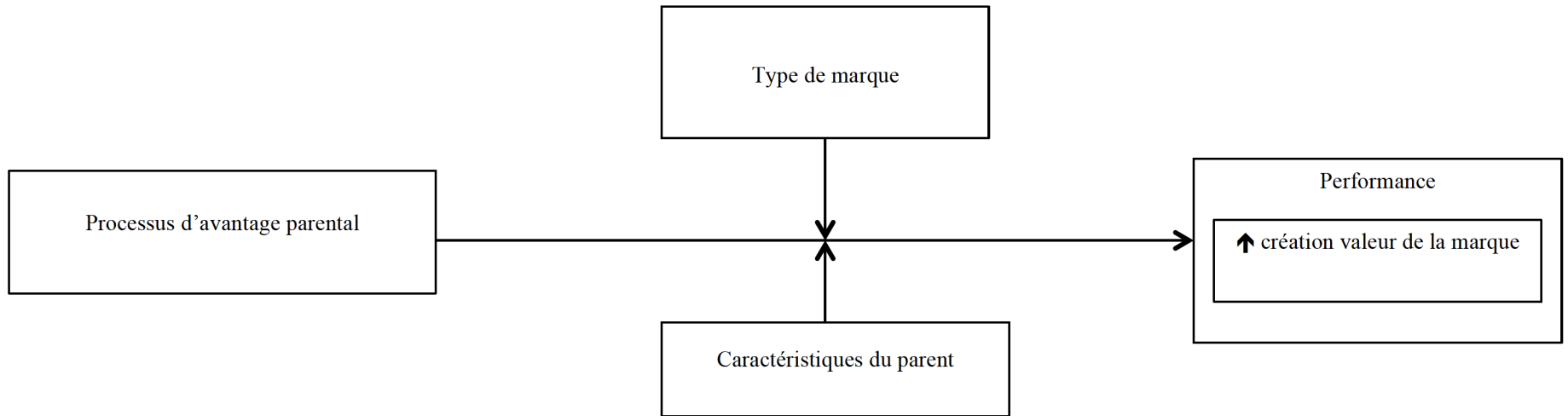
Tableau 4 : Propositions, construits, variables, et mesures

Propositions	Construits	Variables	Définition	Mesures observables	Source d'information
Variables indépendantes					
P1a : Il existe des processus d'influence d'avantage parental sur la création de valeur des marques.	Processus d'influence d'avantage parental (M. Goold et al., 1994; Knoll, 2008); Effet corporatif et synergies (Knoll, 2008)	« Stand-alone influence »	Influence à travers laquelle le parent améliore la stratégie et la performance indépendantes de la marque considérée comme un centre de profit indépendant. Ces puissantes influences du parent se manifestent par des activités ou le parent intervient (de portée globale ou plus spécifique). La portée des activités où le parent est impliqué reflète la nature des contrats de décentralisation.	Activités d'influence du parent sur la marque indépendante par ex. : -suivis des objectifs de performance basiques -approbation des dépenses de capital majeures -sélection et remplacement des directeurs	Qui ? Gestionnaires parent/tête divisions E gestionnaires marques Comment ? Entrevues documents, données secondaires (rapports activité, documents de référence, presse).
		« Linkage influence »	Influence à travers laquelle le parent améliore la valeur des liens entre les marques l'objectif étant de dégager de la valeur nette pour l'organisation en affectant la façon dont les marques sont liées entre elles (familièrement appelé « synergies »).	Le parent encourage ou mandate les relations/liens entre les marques ; par ex. : -processus de décision et structures corporatives -politiques et guide de conduite -mécanismes de transfert de prix -pression personnelle	
		« Functional and services influence »	Influence à travers laquelle le parent fournit à la marque fonctionnalité et services de leadership et d'efficience, dont la responsabilité se situe généralement avec le CEO et autres gestionnaires de ligne séniors.	Le parent fourni : -leadership fonctionnel -service d'efficience des couts -gestion de première ligne dans l'exercice des influences « stand-alone » et « linkage »	
P1b : Il existe différents processus d'influence d'avantage parental ayant différents effets sur la création de valeur des marques.		« Corporate development activities »	Création de valeur à travers l'altération de la composition du portefeuille de marques. Il s'agit plus que d'une influence mais d'un changement du portefeuille, qui peut créer ou détruire de la valeur (indépendamment de la valeur créée/détruite par les influences)	-achat ou vente de marques (opportunité d'achat peu cher) -création de nouvelles marques/business via « corporate venturing » (fournissant des opportunités de croissance) -redéfinition de marques/business via amalgame/séparation de marques/business (afin d'être plus compétitif sur le marché)	
Variables modératrices					
P2 : L'influence du parent sur les processus de création de valeur des marques varie/est modérée par	Type de marque (Anil K Gupta & Govindarajan, 1994)	Petite marque Grande marque	Le portefeuille de marques du conglomérat multimarque comprend des marques très différentes acquises à différents stades de maturité; cette variable a potentiellement un effet modérateur sur les processus d'influence du parent sur la création de valeur de la marque. En effet, le parent pourrait être en mesure de déployer certains processus d'influence sur la création de valeur de la marque plus que d'autres en fonction du niveau de maturité de la marque. Une petite marque correspond à une marque non mature, peu étendue à l'international, possédant de faibles parts de marché, possiblement jeune et récemment créée. Une grande marque correspond à une marque mature, leader de son marché, étendue à l'international et possédant son réseau en propre.		Qui ? Gestionnaires parent/tête divisions E gestionnaires marques Comment ? Entrevues documents, données secondaires (rapports activité, documents de référence, presse).

le type de marque.

P3 : L'influence du parent sur les processus de création de valeur des marques varie/est modérée par les caractéristiques du parent.	Caractéristiques du parent (Chailan, 2010; M. Goold et al., 1994)	Compréhension des opportunités particulières pour le parent afin de créer de la valeur	Le parent à succès s'attache à des opportunités censées (fit tentative création valeur et opportunités déjà présentes dans business), et possède des intuitions particulières sur la façon dont il peut ajouter de la valeur pour lui-même (son expérience).	Le parent à succès : -se concentre sur les opportunités de parentage qui sont particulièrement importantes et ainsi libèrent beaucoup de valeur et/ou ; -se concentre sur les opportunités que les autres n'ont pas perçues et/ou ; -a une compréhension particulièrement profonde et riche de l'existence d'opportunités d'amélioration spécifiques et la façon dont elles peuvent être exploitées par le parent.	Qui ? Gestionnaires parent/tête divisions Comment ? Entrevues documents, données secondaires (rapports activité, documents de référence, presse).
	Caractéristiques distinctives Cœur de métier autour duquel concentrer les activités	Le parent est généralement très bien équipé pour adresser les opportunités d'amélioration choisies et possède des caractéristiques distinctives particulièrement utiles afin d'exploiter ces opportunités (ses ressources et compétences) Le parent se concentre sur les marques ou il a le plus de chance de conduire à une création de valeur ajoutée. Il emploie des critères qui reconnaissent expressément ses propres caractéristiques de parentage et le potentiel de ceux-ci de créer/détruire de la valeur. Il s'agit d'une reconnaissance de son propre cœur de métier, et une détermination à concentrer le portefeuille sur celui-ci.	Le parent maîtrise les critères de définition de la marque où : - son intuition a de la valeur - son ressentiment pour les facteurs clés de succès minimisera le risque de sérieux dommage.		
Variable dépendante					
P4 : Les processus d'influence d'avantage parental conduisent à l'augmentation de la création de valeur des marques	Augmentation /amélioration de la performance de la marque	Valeur de la marque avant agrégation sous ombrelle du parent Valeur de la marque après agrégation sous ombrelle du parent	Le parent, à travers ses processus de création de valeur contribue à augmenter la valeur des marques sous son égide, en terme d'augmentation/amélioration de la performance qu'elle soit : <ul style="list-style-type: none"> - financière (augmentation du chiffre d'affaire, réduction du ratio d'endettement), - opérationnelle (amélioration des processus opérationnels, économies d'échelle, économies de coûts, etc.) ou, - stratégique (augmentation des parts de marché, développement du réseau en propre, présence internationale étendue, etc.). 	Qui ? Gestionnaires parent/tête divisions E gestionnaires marques Comment ? Entrevues documents, données secondaires (rapports activité, documents de référence, presse).	

Figure 4 : Cadre conceptuel de l'influence du parent sur la création de la valeur des marques



Le cadre conceptuel propose qu'il existe des processus d'avantage parental qui mènent à une augmentation de la création de valeur de la marque. De plus, il est également proposé que cette relation est modérée par deux éléments : le type de marque et les caractéristiques du parent.

Chapitre 3

Cadre méthodologique

Le chapitre présent détaille le cadre méthodologique emprunté afin d'explorer les processus de création de valeur des marques au sein des conglomérats multimarque, permettant de répondre aux questions de recherche suivantes : comment l'appartenance à un groupe multimarque pour une marque de luxe conduit-elle à une augmentation de la création de valeur de cette marque? Plus précisément, comment le parent du groupe multimarque de luxe influence-t-il la création de valeur des marques de luxe établies sous son ombrelle? Également, existe-t-il d'autres formes/processus d'influence conduisant à la création de valeur des marques de luxe au sein du groupe multimarque?

Le protocole de recherche proposé comprend la stratégie de recherche, l'unité d'analyse, l'échantillon, les sources des données, l'analyse des données, la qualité et les limites des méthodes de recherche empruntées, et pour finir, les considérations éthiques.

3.1. Stratégie de recherche

La revue de littérature a révélé que peu d'études s'étaient intéressées aux processus d'influence du parent sur la création de valeur des marques et que celles-ci ne suffisent pas à expliquer la façon dont le parent influence la création de valeur des marques au sein des conglomérats multimarque. Pour ce faire, il est proposé de s'intéresser à l'industrie du luxe, industrie riche en conglomérats multimarque, et par ailleurs d'ériger une étude de cas multiples afin d'explorer en profondeur les processus d'influence du parent sur la création de valeur de la marque au sein de ceux-ci. La stratégie d'étude de cas est particulièrement pertinente lorsqu'il s'agit 1 – de répondre à des questions de « comment » et « pourquoi » un certain phénomène social fonctionne ainsi, 2- lorsqu'il s'agit d'explorer en profondeur un phénomène non extensivement recherché jusqu'alors, 3- lorsqu'il s'agit d'un événement réel observable contemporain (Yin, 2003). Pour ce faire, plusieurs cas de conglomérats multimarque, au sein desquels plusieurs marques coexistent ont été étudiés, dans une logique de réplification. Yin

qualifie cette stratégie d'étude de cas multiples avec unités d'analyses imbriquées, ce qui permet une généralisation des résultats (Yin, 2003). La méthode inductive basée sur des cas multiples avec des unités d'analyses imbriquées est particulièrement appropriée pour l'étude des processus à travers le temps (Eisenhardt, 1989). En effet, celle-ci permet une logique de réplication au sein de laquelle chaque cas sert à confirmer ou informer les inférences issues des autres cas afin de révéler les aspects du phénomène qui apparaît à plusieurs niveaux (Yin, 2003). Ceci résulte en l'élaboration d'une théorie ancrée plus riche à contrario du recours à un cas unique (Eisenhardt, 1989). Finalement, introduire une variable de performance fournit un arrimage aux études de processus (Pettigrew et al. 2001).

3.2. Unité d'analyse

Un élément clé de la stratégie de recherche adoptée ici est le recours à trois niveaux d'unités d'analyse imbriquées :

- le parent du conglomérat ;
- les processus d'influence du parent ;
- les différentes marques composant le conglomérat.

La stratégie de cas multiples avec des unités d'analyse imbriquées conduit à une sélection réfléchie des sous-unités dans une logique de réplication de données (Yin, 2003). Pour ce faire, les sous-unités d'analyse choisies correspondent à plusieurs marques composant le conglomérat, et selon différents types de marques, afin d'explorer les processus d'influence du parent sur la création de valeur de la marque. La sélection des sous-unités d'analyses permet ainsi des comparaisons inter et intra organisationnelles. Le tableau 5 illustre les unités d'analyse et sous-unités d'analyse utilisées. Finalement, au sein de chaque conglomérat, chaque marque sélectionnée est comparée et étudiée avec le reste de l'organisation afin de mettre en lumière les dynamiques et les processus d'influence du parent sur la création de valeur de la marque.

Tableau 5 : Unités d'analyse et sous-unités d'analyse utilisées

Unités d'analyse 1	Parent du conglomérat Jessica	Parent du conglomérat Déborah	Parent du conglomérat Jade
Unité d'analyse 2	Processus d'influence du parent Jessica	Processus d'influence du parent Déborah	Processus d'influence du parent Jade
Unité d'analyse 3	Marques conglomérat Jessica	Marques conglomérat Déborah	Marques conglomérat Jade
Sous-unité d'analyse 1	Marque J1	Marque D1	Marque Ja1
Sous-unité d'analyse 2	Marque J2	Marque D2	Marque Ja2
Sous-unité d'analyse 3	Marque J3	Marque D3	-
Sous-unité d'analyse 4	Marque J4	-	-

3.3. Échantillon

L'échantillon étudié correspond aux conglomérats multimarque présents dans l'industrie du luxe. D'abord, nous nous arrêterons sur l'industrie du luxe et ses spécificités, ensuite nous nous intéresserons à sa structure et finalement au choix de sélection des cas de conglomérats multimarque.

Foray met en lumière les spécificités de l'industrie du luxe (2013). Selon lui, l'industrie du luxe est très hétéroclite, une dizaine d'industries et de services font partie du secteur du luxe ce qui en fait un tout hétérogène. Au-delà de cette hétérogénéité, il existe une unité du secteur du luxe. En effet, d'après l'auteur, il existe une proximité étroite des différents domaines du secteur avec une économie de la connaissance. De plus, celui-ci note que l'industrie du luxe est une industrie fortement orientée vers l'innovation, ses performances sont étroitement conditionnées par sa capacité à investir dans le capital intangible (P.ex. : formation, recherche et développement, savoir-faire.) et certains actifs complémentaires clés (P.ex. : protection des marques, réseau de distribution). Foray indique que cette économie d'innovation se développe pour répondre à l'exigence d'une forte concurrence fondée sur la qualité et la distinction de produits et services. L'innovation a besoin d'une écologie du savoir forte et diversifiée, soit capable de répondre aux besoins en nouvelles connaissances et en capital humain

des activités innovantes. Selon l'auteur, l'originalité de l'industrie du luxe est que celle-ci est adossée à trois écologies du savoir différentes : les métiers d'art ; les activités de création dans le design et le style ; les activités de recherche scientifique. On peut alors observer que certaines industries, de par leurs caractéristiques propres réussissent mieux que d'autres à opérer des liaisons entre les écologies et à créer les conditions pour que les systèmes d'innovation surgissent. En d'autres termes, on parle ici de création de valeur. L'industrie du high-tech en est un exemple. Foray note que l'industrie du luxe possède cette même vertu: elle crée une alchimie particulière qui favorise la combinaison de multiples capacités de savoir pour innover. Ainsi, ce secteur offre et développe un espace économique favorable au sein duquel les éléments de différentes écologies du savoir se rencontrent pour mettre en oeuvre de nombreux projets d'innovation (Foray, 2013). Au final, la création de valeur dans l'industrie du luxe semblerait être issue d'une écologie du savoir et de systèmes d'innovation.

L'industrie du luxe comprend un nombre restreint d'une douzaine de joueurs et est particulièrement consolidée. La plupart des joueurs ont adopté la forme organisationnelle du groupe multimarque et grandissent par acquisitions successives de marques. Ainsi cette industrie présente un exemple particulièrement intéressant afin d'étudier l'avantage parental puisque la majorité des joueurs comprennent plusieurs marques réunies sous l'ombrelle d'un parent. L'industrie du luxe ne constitue pas un cas isolé, on trouve également des groupes multimarques dans l'industrie pharmaceutique et dans l'industrie automobile en Asie (« Kereitsu »). De ce fait, l'étude des groupes multimarque de l'industrie du luxe et de l'avantage parental peut permettre une généralisabilité des résultats, appliqué à d'autres industries.

Il convient alors d'étudier cas par cas plusieurs joueurs représentatifs de l'industrie. L'industrie du luxe a observé des vagues successives d'acquisitions de marques dans les années 90 conduisant à une consolidation de l'industrie sous la forme de groupes multimarque. Certains groupes ont débuté leur formation avant cette période, faisant aujourd'hui office de pionniers, alors que d'autres ont débuté bien plus tard leur consolidation sous forme de groupes multimarque. Ainsi il apparaît plusieurs types de joueurs dans l'industrie du luxe, dépendamment de la date à laquelle ils ont débuté leur consolidation et l'expérience acquise à travers les années dans la gestion d'un groupe

multimarque. Guidés par l'idée de dépendance de trajectoire rendant chaque groupe multimarque comme étant un mélange unique qui se construit par phases (Chailan, 2010) de ressources et compétences, trois cas de conglomérats multimarque représentatifs de l'industrie ont été étudiés. D'abord deux conglomérats différents ont été sélectionnés, notamment un conglomérat pionnier de l'industrie et un conglomérat plus récent. Ensuite, un troisième conglomérat multimarque intermédiaire (ni pionnier, ni très récent) a été ajouté afin de confirmer la tendance.

Un réseau personnel au sein de l'industrie du luxe et à travers les gestionnaires des différents conglomérats du luxe a permis un accès particulièrement privilégié à ceux-ci. Les marques constituant les sous-unités d'analyses ont été suggérées par le chercheur en fonction de leurs différents types de maturité observés, et la mise en relation a été facilitée par les gestionnaires au niveau du parent. De cette façon, un échantillon dit « boule de neige » a été réalisé, où chaque personne interrogée a recommandé et facilité le contact avec une autre personne au sein des conglomérats. Les gestionnaires des conglomérats au niveau corporatif ont été interrogés en premier suivi des gestionnaires des marques composant les sous-unités d'analyse. Les gestionnaires interrogés en premier ont facilité le contact avec d'autres gestionnaires qu'ils ont jugé utile d'interroger et ceci jusqu'à saturation des données. La saturation des données a été atteinte lorsque les informations recueillies comparées ont démontré une tendance répétitive. Six experts de l'industrie du luxe ont également été interrogés, permettant une triangulation des sources de données. Ces experts incluent : des présidents de bureaux de conseil du luxe réputés, des directeurs de centres d'achats de luxe, un vice-président de bureau d'aide à la décision du luxe, un président de consortium de marques de luxe. Il convient de noter que l'élément type de marque, renvoyant à différents types de maturité des marques, a d'abord été confirmé par les premières entrevues auprès des gestionnaires au niveau corporatif comme jouant un rôle clé à l'exploration et à la compréhension du phénomène de création de valeur. Ensuite, il a été question de poursuivre les entrevues auprès des gestionnaires de marques en suggérant différents types de marques (effet boule de neige toujours).

3.4. Source de données

L'approche qualitative préconisée jusqu'alors a permis de recueillir des données aussi bien factuelles que perceptuelles (opinions, sentiments), l'intérêt ayant été de récolter des données suffisamment riches et exhaustives afin de permettre une bonne compréhension du phénomène. Les données sont issues d'entrevues semi-structurées comprenant des questions ouvertes et sont triangulées par 1-un groupe d'experts de l'industrie du luxe et 2- l'étude de documents de données secondaires : neuf rapports annuels, plusieurs documents internes, et deux études de cas. Le tableau 6 présente un récapitulatif de la triangulation méthodologique des sources de données. Le tableau 7 présente les sources de données par organisation.

Tableau 6: Tableau récapitulatif de triangulation méthodologique des sources de données

Source de données	Description
Entrevues	Dans chaque conglomérat : <ul style="list-style-type: none">- Plusieurs entrevues semi-structurées à questions ouvertes de 22mins à 72mins auprès de gestionnaires au niveau corporatif Dans chaque marque (différents types) : <ul style="list-style-type: none">- Plusieurs entrevues semi-structurées à questions ouvertes de 22mins à 72mins auprès de gestionnaires de marques Auprès des experts de l'industrie du luxe : <ul style="list-style-type: none">- Plusieurs entrevues semi-structurées à questions ouvertes de 22mins à 72mins
Documents	Pour chaque conglomérat : <ul style="list-style-type: none">- Plusieurs rapports annuels d'activité- tout document suggéré par les personnes interrogées- études de cas

Tableau 7 : Source des données par organisation

Conglomérats multimarque étudiés	Groupe Jessica	Groupe Déborah	Groupe Jade	Groupe experts de l'industrie	Total répondants (n=30)
Caractéristiques	> 25 marques au sein portefeuille	< 25 marques au sein portefeuille	< 25 marques au sein portefeuille	Experts type consultants, conseillers, et professionnels du secteur de l'industrie du luxe	N/A
Nombre de répondants au niveau corporatif	5	7	0*	N/A	12
Nombre de répondants au niveau des marques	6	3	3	N/A	12
Nombre de marques accédées	4	3	2	N/A	9
Total répondants (n=30)	11	10	3	6	30
Documents utilisés	- 3 rapports annuels années 2011, 2012, 2013 **	- 3 rapports annuels années 2011, 2012, 2013 **	- 2 études de cas pédagogiques différentes réalisées par des universités de renom - 3 rapports annuels années 2011, 2012, 2013 **	N/A	N/A

* Le Groupe Jade s'est révélé extrêmement difficile d'accès, notamment au niveau corporatif où il a été quasiment impossible d'interroger des répondants, le groupe observant une politique stricte de non-partage d'information. Pour compenser, deux études de cas pédagogiques de management stratégique réalisées par des universités de renom au sujet du Groupe Jade ont été utilisées. Ces études ont permis de capter l'effet corporatif de ce groupe puisque celles-ci offrent des perspectives globales ou le fonctionnement du groupe est clairement mis à nu à deux reprises avec deux angles différents.

** Trois rapports annuels par groupe ont été étudiés. Des rapports mensuels auraient été plus riches mais ne sont pas disponibles ou n'existent pas au sein des trois groupes étudiés. Ceux-ci communiquent annuellement sur la globalité de leurs activités à travers des rapports très exhaustifs. Ces rapports offrent l'information la plus riche et c'est pour cela qu'ils ont été inclus. L'horizon

temporel de trois ans (première année considérée trois ans en arrière par rapport au moment où les entrevues ont été conduites) a semblé raisonnable afin de pouvoir contextualiser les faits lors des entrevues.

3.4.1. Entrevues semi-structurées

30 entrevues semi-structurées ont été menées. Les entrevues ont été guidées par un premier questionnaire à questions ouvertes (voir Annexe 1) qui a ensuite évolué et été raffiné vers un deuxième questionnaire (voir Annexe 2). Toutes les entrevues ont fait l'objet d'un consentement pour entrevue en organisation signé par les répondants et le chercheur (voir Annexe 3). La formalité des entrevues a été laissée à la convenance des répondants. Ainsi, les entrevues ont été conduites soit en personne, soit par téléphone (une entrevue par email) et ont été menées en français ou en anglais. Les entrevues ont varié en terme de durée de 22 à 72 minutes chacune. Les entrevues sont devenues progressivement plus structurées à mesure que certains thèmes ont émergé des données. Toutes les entrevues sauf quatre ont été enregistrées (trois pas d'autorisation d'enregistrement, une par email). Tous les verbatims des entrevues ont ensuite été retranscrits par le chercheur. Les trois autres entrevues non autorisées pour enregistrement ont fait l'objet de prises de notes détaillées ou les répondants ont adopté un rythme adéquat à la prise de note. 24 entrevues ont été menées en organisation et concernent des niveaux hiérarchiques organisationnels différents : maison-mère (HQ) – division – marque. Les répondants occupent tous des positions managériales. Six entrevues concernent des experts de l'industrie. Le tableau 8 fournit le détail des répondants.

Tableau 8 : Détails des répondants

Identification	Organisation	Niveau organisationnel	Type entrevue	Langue entrevue	Durée entrevue
1. JH1	Groupe Jessica	HQ	En personne	Français	23mins
2. JH2	Groupe Jessica	HQ	En personne	Français	30mins
3. JH3	Groupe Jessica	Division	En personne	Français	30mins
4. JH4	Groupe Jessica	Division	En personne	Français	57mins
5. JH5	Groupe Jessica	Division	En personne	Français	30mins
6. JM6	Groupe Jessica	Marque	Au téléphone	Français	51mins
7. JM7	Groupe Jessica	Marque	Au téléphone	Anglais	30mins
8. JM8	Groupe Jessica	Marque	Au téléphone	Français	30mins
9. JM9	Groupe Jessica	Marque	Au téléphone	Français	30mins
10. JM10	Groupe Jessica	Marque	Au téléphone	Français	25mins
11. JM11	Groupe Jessica	Marque	En personne	Français	50mins
12. DH12	Groupe Déborah	HQ	En personne	Français	35mins
13. DH13	Groupe Déborah	HQ	En personne	Français	30mins
14. DH14	Groupe Déborah	HQ	En personne	Anglais	45mins
15. DH15	Groupe Déborah	HQ	Au téléphone	Anglais	35mins
16. DH16	Groupe Déborah	HQ	Au téléphone	Anglais	35mins
17. DH17	Groupe Déborah	HQ	Au téléphone	Anglais	35mins
18. DH18	Groupe Déborah	HQ	Au téléphone	Français	40mins
19. DM19	Groupe Déborah	Marque	Au téléphone	Français	24mins
20. DM20	Groupe Déborah	Marque	Au téléphone	Anglais	25mins
21. DM21	Groupe Déborah	Marque	Au téléphone	Français	22mins
22. JaM22	Groupe Jade	Marque	En personne	Anglais	40mins
23. JaM23	Groupe Jade	Marque	Au téléphone	Français	30mins
24. JaM24	Groupe Jade	Marque	Au téléphone	Français	30mins
25. EI25	Expert Indépendant	Industrie	En personne	Français	30mins
26. EI26	Expert Indépendant	Industrie	En personne	Français	46mins
27. EI27	Expert Indépendant	Industrie	En personne	Français	72mins
28. EI28	Expert Indépendant	Industrie	Au téléphone	Français	26mins
29. EI29	Expert Indépendant	Industrie	Au téléphone	Anglais	30mins
30. EI30	Expert Indépendant	Industrie	Par email	Français	-

3.4.2. Gestion des données

Le logiciel N-VIVO, outil d'analyse et de gestion des données qualitatives, a permis d'organiser électroniquement tout le matériel transcrit et les données secondaires recueillies (neuf rapports annuels, deux études de cas pédagogiques). Ce logiciel a fourni une méthode pour coder les données et a rendu la recherche de données relativement facile grâce aux fonctions de l'outil. De plus, une prise de notes dactylographiées dans un carnet de type mémo a permis de conserver et de suivre idées,

commentaires et questionnements en lien avec les aspects théoriques et méthodologiques du parcours d'analyse de données.

3.5. Analyse de données

L'analyse des données s'est construite sur la base d'une combinaison de stratégies, à savoir (Langley, 1999) :

- stratégie narrative et comparative

Pour ce faire, les données issues de diverses sources (entrevues, rapports annuels, cas pédagogiques) ont été codées d'après la méthodologie de Gioia et al. (2013) afin d'ériger quatre cas de structures de données (trois groupes multimarque + un groupe d'experts indépendants de l'industrie) codés à l'aide du logiciel N-Vivo. Cette méthodologie permet la génération d'une théorie ancrée au moyen d'une approche inductive systématique afin de développer des éléments conceptuels. Les connexions entre les données permettent l'émergence d'éléments conceptuels qui à leur tour résultent en une théorie ancrée. Suite à la comparaison intracas (entre les marques d'un même conglomérat) et intercas (entre les différents conglomérats et le groupe d'experts indépendants), un portrait détaillé des influences clés qui affectent la création de valeur de la marque a émergé. Cette approche permet de poursuivre une stratégie inductive consistant en des boucles rétroactives et issues d'un mélange de déduction/induction entre données empiriques et cadre conceptuel initial afin de confirmer ou infirmer ses composantes. Il est à noter que le recours à des codeurs indépendants n'a pas été considéré comme étant une étape nécessaire du fait des procédures de structuration de données prêtant la rigueur requise aux analyses conduites (Gioia et al., 2013).

Les données ont été codées cas par cas donnant lieu à quatre structures de données indépendantes : pour chacun des trois groupes Jessica, Déborah et Jade, et pour le groupe d'experts indépendants de l'industrie. La récurrence à travers les cas a été agrégée en une cinquième structure de données afin de faciliter l'explication des résultats. La variabilité encourue entre les cas (comparaison interorganisationnelle) et à l'intérieur des cas (comparaison intraorganisationnelle) a donné lieu à plusieurs matrices, tableaux et schémas afin de présenter adéquatement les résultats. Structures de

données, matrices, tableaux et schémas sont assortis de citations détaillées des répondants.

De pair avec la stratégie narrative, la stratégie comparative a permis de comparer les cas à plusieurs niveaux (inter et intra organisationnel).

- stratégie de carte visuelle

De pair avec cette stratégie, il a été question d'organiser les données à l'aide de cartes visuelles, représentant les données à travers des relations causales modélisées par des matrices, graphiques et schémas afin de mieux les visualiser. Plus précisément, les cartes visuelles sont particulièrement appropriées pour l'analyse des processus puisqu'elles permettent la représentation simultanée d'un grand nombre de dimensions et peuvent être facilement utilisées pour montrer la précédence, le parallélisme des processus, et le passage du temps (Langley, 1999).

3.6. Qualité et limites

La qualité des méthodes choisies quant à l'analyse des données est un souci omniprésent au cours de la recherche et il convient d'adresser ce volet de la recherche avec précaution et parcimonie. Selon Lincoln et Guba (1985), un enjeu majeur de la recherche conduit chacun à s'interroger : comment persuader son audience que ce que nous avançons, vaut le coup d'être écouté et réfléchi ? Pour adresser le critère de qualité de l'analyse des données, il a été question d'appliquer plusieurs tests, selon Lincoln et Guba (1985) et Miles et Huberman (1994).

L'objectivité et la confirmabilité de l'étude proposée concernent les biais de recherche et la neutralité du projet de recherche qui en découle. Pour construire une étude relativement neutre et confirmable, il a été question de décrire précisément la méthodologie et les procédures suivies avec un maximum de détails et d'explications afin de fournir une image complète du travail de recherche ayant eu lieu et les conclusions établies. La triangulation des méthodes, des sources et des investigateurs a été un outil précieux afin d'adresser l'objectivité de l'analyse de données.

La fiabilité, la dépendabilité et l'audit permettent au processus de recherche d'être relativement consistant, raisonnablement stable à travers le temps, les chercheurs et les méthodes. Pour s'assurer de ces critères de qualité, il a été question d'être particulièrement rigoureux et clair dans la rédaction de cette thèse et de spécifier clairement le rôle du chercheur dans la démarche. Un audit externe a été conduit par le directeur de thèse encadrant cette thèse et ayant accès aux données et travaux.

La validité interne, la crédibilité, et l'authenticité concernent la valeur de la vérité proposée à travers cette thèse. Pour s'en assurer, il a été question d'avoir recours à la triangulation des méthodes, des sources de données, et des investigateurs une fois de plus, et d'utiliser plusieurs sources d'évidence en les établissant sous forme de chaînes au moment de la collection des données.

La validité externe, la transférabilité et la généralisabilité renvoient à la capacité de cette étude à être reproduite dans un contexte similaire. La stratégie narrative empruntée a permis une description riche et exhaustive des cas, de leur environnement et de leur compréhension, afin de permettre des comparaisons entre les différentes unités et sous-unités et ainsi d'augmenter la chance de conduire à un transfert des conclusions entre les différents cas. D'autres parts, le type d'organisation étudié, les conglomerats, présente un exemple de forme organisationnelle intéressant de complexité et d'hétérogénéité à gérer qui a le potentiel d'informer d'autres types d'organisations encourageant ainsi une applicabilité plus large de la recherche présentée.

Les méthodes choisies présentent cependant quelques limites. Entre autres, pour n'en citer que quelques-unes, la stratégie de confrontation entre données empiriques et modèle conceptuel basée sur des cas et un environnement spécifique présente des difficultés lorsqu'il s'agit de l'étendre à un modèle plus général. La stratégie de cartographie visuelle, quant à elle, détient en son sein, le risque inhérent de simplification et pas conséquent détecte difficilement les mécanismes présents (Langley, 1999). Finalement, la stratégie des cas comparatifs prend toute sa dimension si elle est basée sur suffisamment de cas pour générer des relations convaincantes (Langley, 1999).

3.7. Considérations éthiques

Les considérations éthiques constituent un volet important et non négligeable de la recherche. À cet effet, le protocole de recherche et de collecte de données a été évalué et approuvé par le Comité d'Éthique de la Recherche (CER) de HEC Montréal suite à la proposition de thèse publique et avant la collecte de données. Les principes formels d'éthique en recherche ont été respectés : anonymat, confidentialité, protection et destructions des données à la fin de la thèse. Plus précisément, il s'agit de (CER, HEC Montréal cité dans acétates de cours, Langley, juin 2010):

- le respect de la dignité humaine.
- le consentement libre et éclairé ; les participants ont été informés dès le début des implications de la recherche afin de décider s'ils souhaitaient y participer ou non. (Formulaire de consentement et résumé du projet de recherche ont été fournis à cet effet aux participants).
- le respect de la vie privée et des renseignements personnels ; il a été question de respecter l'anonymat lorsque celui-ci a été exigé (pour tous les participants) et dans tous les cas de respecter le consentement du ou des participants. (Formulaire de consentement incluant l'engagement de confidentialité utilisé à cet effet, voir annexe).
- la minimisation des risques et l'optimisation des avantages ; il a été question ici de protéger les participants en évitant voire minimisant les risques associés à la participation à cette recherche tout comme la promotion des bénéfices potentiels issus de la recherche encourue comme contribution à la société et à la connaissance.
- le respect des personnes vulnérables ; aucun participant n'est tombé dans cette catégorie.

Chapitre 4

Résultats préliminaires

Ce chapitre présente les résultats préliminaires en détaillant la méthodologie empruntée afin de passer des données brutes aux résultats. Celui-ci présente les résultats en détail assortis de citations. Le chapitre suivant s'attache quant à lui à présenter les résultats proposition par proposition.

4.1. Détail de la méthodologie de codage : des données brutes aux résultats

La méthodologie de Gioia et al. (2013) via le codage au moyen du logiciel N-VIVO comprend une série d'analyses rigoureuses. Les différentes étapes d'analyses et de codage permettent de générer des concepts de premier ordre, agrégés ensuite en dimensions de deuxième ordre et finalement donnant lieu à des éléments de troisième ordre. Le détail et l'explication de la méthodologie suivie sont empruntés à Gioia et al. (2013).

Dans un premier temps, face à la myriade de termes des informants, il s'agit de coder le texte en regroupant les termes et phrases de ceux-ci dans des catégories générées au fur et à mesure de la lecture du texte. Ici, il convient de coder le texte en adhérant le plus possible aux termes mêmes utilisés par les informants. Un grand nombre de catégories a émergé naturellement. Ensuite, il s'agit de rassembler ces catégories pour en réduire le nombre en identifiant différences et similitudes entre celles-ci. Ces catégories constituent les concepts dits de premier ordre.

Dans un deuxième temps, il s'agit de se considérer comme agent de connaissance et ainsi de réfléchir à des niveaux multiples simultanément. À savoir, il s'agit de réfléchir au niveau des termes et concepts des informants (concepts de premier ordre) mais également de réfléchir à un niveau plus abstrait et théorique afin de générer des dimensions dites de deuxième ordre. Ici, il convient de répondre à la question :

« Que se passe-t-il ici théoriquement? » Pour ce faire, il s'agit de se demander si les dimensions émergentes suggéreraient des concepts pouvant aider à décrire et expliquer le phénomène observé. Ici, il a été particulièrement important de se concentrer sur les concepts naissants qui ont semblé sous-représentés dans la littérature. Cette nouvelle catégorie a permis de générer des dimensions de deuxième ordre.

Dans un troisième temps, face à un ensemble de dimensions de deuxième ordre théoriquement saturés, il s'agit de distiller ces dimensions en une dimension agrégée dite élément de troisième ordre. Il en a émergé une structure de données composée de concepts de premier ordre, de dimension de deuxième ordre et d'éléments de troisième ordre. La figure 5 ci-dessous présente le détail des étapes suivies de la méthodologie. Le Tableau 9 présente la structure de données agrégée qui en a résulté.

Figure 5 : Détail étapes méthodologie codage Gioia et al. (2013)

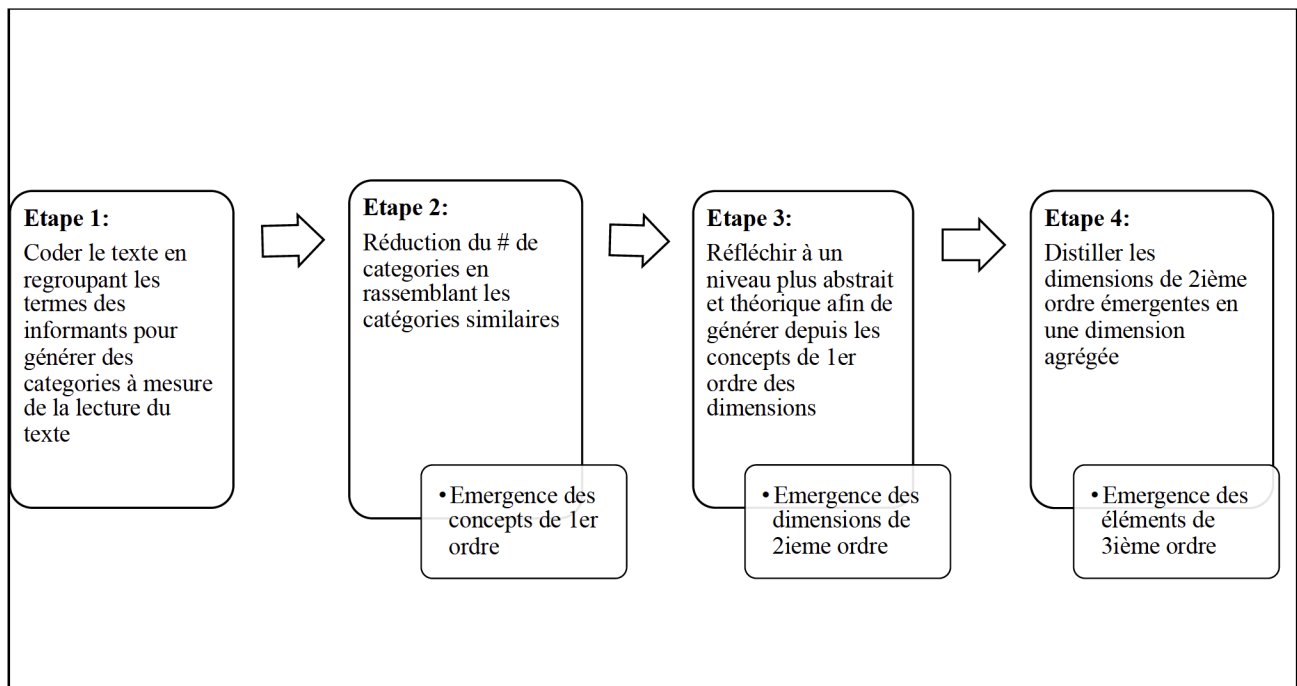


Tableau 9 : Structure de données

Concepts des répondants de premier ordre	Dimensions de deuxième ordre	Éléments de troisième ordre
Les marques ont des tailles différentes	Apport du parent en fonction de la maturité de la marque	Influence différenciée du parent sur les marques
Ce que le parent apporte à une grande marque		
Ce que le parent apporte à une marque lors de son intégration (petite marque)		
La marque a accès à de l'information clé, du « know-how » sur le groupe/les marchés/les tendances partagés entre les marques du groupe	Partage des fonctions support entre les marques	
La marque a accès à des achats média partagés entre les marques		
La marque a accès à des plateformes logistiques (commerce en ligne, approvisionnement, livraisons, fabrication, distribution) partagées entre les marques du groupe		
La marque a accès à des services immobiliers partagés entre les marques du groupe		
La marque a accès à une culture forte du groupe		
La marque a accès à une unité d'expertise, des compétences particulières des métiers du luxe à travers les marques et le parent		
La marque accède à la capacité financière (P. Ex. pour ouvrir son magasin en propre)		
La marque bénéficie de l'effet de levier grâce à l'appartenance à un groupe de poids		
Le parent gère tout le «back-office» pour les marques (paies, législation, fournitures)		
Le parent gère tout un réservoir de talents à travers les marques		
Interactions, tables rondes et échanges entre les marques du groupe	Coopération entre marques	
La marque performe mieux/est meilleure/mieux outillée grâce au groupe que si elle opérait seule	La marque performe mieux au sein du groupe que si elle opérait seule	Création de valeur de la marque
Respect de l'ADN de la marque/indépendance-autonomie	Rôle agile du parent	Approche contingente du parent
Rôle du parent de coordination/encadrement/contrôle des marques		
Rôle du parent tourné vers la croissance des marques		
Intention du groupe d'ajouter de la valeur - booster croissance marque	Intentions de construction du groupe	
Intention d'équilibrer la cohérence du portefeuille-fit-complémentarité entre les marques (construction groupe)		

Il convient de noter que cette dernière étape générant les dimensions agrégées de troisième ordre a été particulièrement importante puisque les dimensions de deuxième ordre ne permettent pas de représenter les relations causales émergent du modèle. En effet, les dimensions agrégées de troisième ordre ont ainsi permis de présenter les données de façon visuelle.

Les connexions entre les données ont permis l'émergence d'éléments conceptuels qui à leur tour ont résulté en une théorie ancrée. Suite à la comparaison intracas (entre les marques d'un même conglomérat) et intercas (entre les différents conglomérats), un portrait détaillé des influences clés qui affectent la création de valeur de la marque a émergé. Cette approche a permis de poursuivre une stratégie inductive consistant en des boucles rétroactives et issues d'un mélange de déduction/induction entre données empiriques et cadre conceptuel initial afin de confirmer ou infirmer ses composantes. Il est à noter que le recours à des codeurs indépendants n'a pas été considéré comme étant une étape nécessaire du fait des procédures de structuration de données prêtant la rigueur requise aux analyses conduites (Gioia et al., 2013).

Ainsi, les données issues de diverses sources ont été codées cas par cas donnant lieu à quatre structures de données indépendantes : pour chacun des trois groupes Jessica, Déborah et Jade, et pour le groupe d'experts indépendants de l'industrie. Les trois structures de données cas par cas plus les experts indépendants de l'industrie se trouvent en annexes (Annexes 4, 5, 6, et 7). L'analyse des données a consisté en une étude de la récurrence, ou autrement dit ce qui s'est répété, et de la variabilité, ou autrement dit ce qui a varié, au niveau des données entre les cas et à l'intérieur des cas. L'analyse de la récurrence de données consiste à comparer les cas entre eux (comparaison interorganisationnelle), et également à comparer les différentes marques à l'intérieur d'un même cas (comparaison intraorganisationnelle). La même procédure est suivie pour l'analyse de variabilité des données. Les résultats sont assortis de citations détaillées des répondants. La récurrence à travers les cas a été agrégée en une cinquième structure de données afin de faciliter l'explication des résultats (Tableau 9). L'analyse de récurrence des cas a également donné lieu au tableau 15. L'analyse de variabilité des cas a donné lieu au tableau 16.

Les sections qui suivent présentent les résultats issus de l'application de la méthodologie de codage et d'analyse de Gioia et al.. La section 4.2. offre une mise en contexte. La section 4.3. entre dans le détail et présente les éléments récurrents à travers les analyses. Finalement, la section 4.4. présente les éléments de variabilité à travers les différents cas.

4.2. Mise en contexte

L'industrie du luxe comprend un nombre restreint d'une douzaine de joueurs et est particulièrement consolidée. La plupart des joueurs ont adopté la forme organisationnelle du groupe multimarque, à savoir la majorité des joueurs comprennent plusieurs marques réunies sous l'ombrelle d'un parent. Ceux-ci grandissent par acquisitions successives de marques. Ainsi on trouve au sein d'un même groupe multimarque plusieurs tailles de marques dépendamment de leur niveau de maturité. On y trouve également plusieurs types de marques en fonction de leur date d'entrée au sein du conglomérat, de marque pionnière à l'origine du groupe à marque tout juste acquise aujourd'hui.

Rétrospectivement, l'industrie du luxe a observé des vagues successives importantes d'acquisitions de marques dans les années 90 conduisant à une consolidation de l'industrie sous la forme de groupes multimarque. Certains groupes ont débuté leur formation avant cette période, faisant aujourd'hui office de groupes pionniers, alors que d'autres ont débuté bien plus tard leur consolidation de groupe multimarque, faisant office de groupes plus jeunes. Ainsi il apparaît plusieurs types de joueurs dans l'industrie du luxe, suivant leur début de consolidation et l'expérience acquise à travers les années dans la gestion d'un groupe multimarque.

4.3. Émergence des éléments de récurrence théorique

Les résultats ont révélé plusieurs éléments qui concourent à démystifier l'influence du parent sur la création de la valeur de la marque au sein des conglomérats multimarques de l'industrie du luxe, objet d'étude de cette thèse doctorale. En effet, les résultats ont mis à nus : une influence différenciée du parent vis-à-vis des marques de son portefeuille, une augmentation de la création de valeur des marques au sein de son portefeuille, et une approche de parentage globale contingente. Le tableau 9 ci-dessous

présente la structure de données agrégée qui détaille les concepts, dimensions et éléments récurrents à travers les cas.

Tableau 9: Structure de données agrégée (réurrence à travers les cas)

Concepts des répondants de premier ordre	Dimensions de deuxième ordre	Éléments de troisième ordre
Les marques ont des tailles différentes	Apport du parent en fonction de la maturité de la marque	Influence différenciée du parent sur les marques
Ce que le parent apporte à une grande marque		
Ce que le parent apporte à une marque lors de son intégration (petite marque)		
La marque a accès à de l'information clé, du « know-how » sur le groupe/les marchés/les tendances partagés entre les marques du groupe	Partage des fonctions support entre les marques	
La marque a accès à des achats média partagés entre les marques		
La marque a accès à des plateformes logistiques (commerce en ligne, approvisionnement, livraisons, fabrication, distribution) partagées entre les marques du groupe		
La marque a accès à des services immobiliers partagés entre les marques du groupe		
La marque a accès à une culture forte du groupe		
La marque a accès à une unité d'expertise, des compétences particulières des métiers du luxe à travers les marques et le parent		
La marque accède à la capacité financière (P. Ex. pour ouvrir son magasin en propre)		
La marque bénéficie de l'effet de levier grâce à l'appartenance à un groupe de poids		
Le parent gère tout le «back-office» pour les marques (paies, législation, fournitures)		
Le parent gère tout un réservoir de talents à travers les marques		
Interactions, tables rondes et échanges entre les marques du groupe	Coopération entre marques	
La marque performe mieux/est meilleure/mieux outillée grâce au groupe que si elle opérerait seule	La marque performe mieux au sein du groupe que si elle opérerait seule	Création de valeur de la marque
Respect de l'ADN de la marque/indépendance-autonomie	Rôle agile du parent	Approche contingente du parent
Rôle du parent de coordination/encadrement/contrôle des marques		
Rôle du parent tourné vers la croissance des marques		
Intention du groupe d'ajouter de la valeur - booster croissance marque	Intention de construction du groupe	
Intention d'équilibrer la cohérence du portefeuille-fit-complémentarité entre les marques (construction groupe)		

4.3.1. Influence différenciée du parent sur les marques

Comme indiqué précédemment les conglomérats multimarque de l'industrie du luxe grandissent par acquisitions successives de marques qu'il ajoutent à leur portefeuille. Le parent du groupe multimarque n'a de raison d'être que si celui-ci est capable d'influencer la création de valeur de la marque qu'il agrège à son portefeuille. Autrement dit si le parent n'est pas capable d'ajouter de la valeur à la marque acquise, celle-ci fait tout aussi bien de rester telle une entité indépendante. Ainsi, la question de comment le parent influence la création de valeur de ses marques, renvoie à ce que le parent apporte aux marques agrégées sous son ombrelle. Les entretiens ont révélé que le parent apporte plusieurs éléments aux marques sous son ombrelle, influençant la création de valeur de celles-ci. Au total, 735 déclarations ont été codées pour l'élément d'influence différenciée du parent sur les marques.

Partage de fonctions supports entre les marques

Les données révèlent ainsi une première explication en ce qui attrait à ce que le parent apporte aux marques sous son ombrelle influençant leur création de valeur. En effet, d'une part, le parent apporte un partage de fonctions supports qui agissent à titre de soutien aux marques du groupe. Ce soutien s'étend de la logistique aux finances en passant par l'immobilier, la distribution, les ressources humaines, entre autres. Ces fonctions dites de support permettent aux marques de se concentrer sur ce qu'elles font de mieux, à savoir la créativité, le design, et de laisser le parent gérer ce en quoi il est bon, à savoir tout ce qui est davantage administratif, à savoir l'immobilier, les médias, les ressources humaines, entre autres. De manière plus exhaustive, les répondants mentionnent notamment :

- Les répondants indiquent que la marque a accès à de l'information clé, du « know-how » sur le groupe, les marchés, les tendances, qui sont partagés et circulent entre les différentes marques du groupe et contribuent à augmenter l'intelligence collective du groupe. À ce chapitre, le parent conduit des études et des réflexions générales sur l'industrie, explore certaines problématiques

globales communes à ses marques, initie des réflexions novatrices pour anticiper et conduire les changements de son environnement.

- Les répondants indiquent également que la marque a accès à des achats média partagés entre les marques. Ainsi, il apparaît assez évident que de négocier des espaces média comme par exemple le prix de la page dans un magazine de façon groupée pour plusieurs marques à la fois permet aux marques d'accéder à de meilleures offres que si elles le négociaient seules.
- La marque, en joignant le groupe s'insère au sein d'un réseau bénéficiant de plateformes logistiques: notamment de commerce en ligne, d'approvisionnement de matières premières, de livraisons, de fabrication de produits et finalement de distribution des produits finaux; partagées entre les marques du groupe.
- Les répondants indiquent également que la marque a accès à des services immobiliers partagés entre les marques du groupe. En effet, le groupe permet à la marque de bénéficier d'une équipe immobilière experte qui gère et recherche les meilleurs emplacements immobiliers pour toutes les marques du groupe à travers la planète.
- La marque accède à la capacité financière et grâce au groupe peut se donner les moyens de ses ambitions, comme notamment pour ouvrir son réseau de magasins en propre.
- Le parent gère tout le « back-office » pour les marques ce qui renvoie à la gestion des paies, de tout le volet législation, et des fournitures administratives et mobilières.
- Le parent gère toute une organisation faite de structures, processus, et synergies mais avant tout il s'agit de personnes et ainsi le parent gère tout un réservoir de talents à travers les marques qu'il est capable de magnifier au moyen de formations, évaluations, échanges, et suivis de carrière. D'autre part, la taille du groupe de par la diversité de ses marques, ses métiers, et ses différents postes au niveau corporatif, divisionnel et des marques contribue significativement à

augmenter la rétention des talents du groupe. Le groupe est capable d'offrir de nombreuses perspectives et opportunités d'évolution et d'avancement de trajectoire de carrière à tout individu qui y entre.

- La marque a accès à une unité des métiers du luxe de par la nature même du business du luxe qui est commun à toutes les marques de luxe abritées sous l'ombrelle d'un groupe multimarque de luxe. L'unité des métiers du luxe renvoie plus particulièrement à une même manière de travailler au sein du groupe, à travers les marques, comprenant un cœur de mêmes valeurs, principes, culture et savoir-faire tournés vers l'excellence et la créativité. Au final, les groupes de luxe sont des gestionnaires de marques et développent et maîtrisent une capacité à travailler avec les créatifs à travers les marques de luxe. L'unité des métiers du luxe se traduit également par une unité des clients, au final toutes les marques de luxe semblent s'adresser à la même clientèle.
- La marque a accès à une culture forte du groupe qui imprègne et pousse les gestionnaires à tous les niveaux à améliorer leur façon d'opérer. Celle-ci peut prendre la forme d'une culture entrepreneuriale où les gestionnaires de marques sont encouragés et poussés à développer un sens de l'« ownership » face à la marque qu'ils gèrent.
- La marque bénéficie de l'effet de levier grâce à l'appartenance à un groupe de poids, de par sa réputation et l'agrégation des nombreuses marques elles-mêmes de renom qui le composent.

Le tableau 10 ci-dessous illustre cette dimension au moyen de citations des répondants choisies. L'annexe 9 présente un assortiment plus riche de citations illustrant cette dimension.

Tableau 10 : Citations des répondants choisies illustrant le partage des fonctions support entre les marques du groupe

Concepts des répondants de premier ordre	Dimensions de deuxième ordre
<p><i>La marque a accès à de l'info clé, du « know-how » sur le groupe, les marchés, les tendances, qui sont partagés entre les marques du groupe</i></p> <p>« À part le « know-how » spécifique c'est un peu le « know-how » que le groupe a. Souvent le groupe a je dirais avant tout une expérience, une connaissance géographique ça veut dire que si vous prenez Jessica est à la fois dans chaque pays significatif. Jessica a une structure, une activité ça veut dire qu'ils connaissent un peu le business là-bas et pour une société de moyenne taille qui par exemple part dans le pays xy, au lieu d'y aller toute seule, et de faire un certain nombre d'erreurs, c'est typique quand on ne connaît pas les choses ; elle va plus vite et a à disponibilité de la connaissance. Enfin quand je parle d'organisation, d'hommes je parle de connaissance. On a besoin d'avoir la créativité, la finance et la connaissance, et les grands groupes en théorie ils ont la connaissance et ça peut être la connaissance géographique, la connaissance d'un canal de distribution particulier, la connaissance des problématiques industrielles. » (Groupe Jessica, gestionnaire de division).</p> <p><i>Le parent conduit des études et des réflexions générales sur l'industrie, explore certaines problématiques globales communes à ses marques</i></p> <p>« Donc le système Jessica fonctionne par un système de parrainage un petit peu obscur où l'équipe composée du CEO lui-même, ses enfants, et quelques-uns de ses proches et les membres du comité exécutif regardent, voyagent, font des visites de marchés, rapportent au CEO, lui font des commentaires auprès des présidents de marques et donc nourrissent une réflexion globale au niveau de Jessica sur les stratégies de développement du luxe dans les différents marchés sur lesquels nous sommes présents. Donc ça au niveau de la marque on le voit pas mais en revanche il est très clair qu'à chaque fois qu'on présente un plan ou un budget, qu'on a une interaction avec le CEO ou son équipe rapprochée on sent qu'ils ont été nourris de réflexions et de points de vue de chacun qui viennent de marques adjacentes. » (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).</p>	<p>Partage des fonctions support entre les marques du groupe</p>
<p><i>La marque a accès à des achats média partagés entre les marques</i></p> <p>« Il y a très clairement aussi des synergies industrielles dans les réflexions d'achats d'espaces média, donc les conditions sont négociées au niveau du groupe. Donc voilà les exemples de synergies de coûts que ce soit les média ou les emplacements immobiliers qui sont importants. (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).</p> <p>« Autre sujet de synergie de coûts, les achats et notamment les achats d'espaces. Il est clair que quand vous êtes un grand groupe, vous vous adressez à Condénaste, à Vogue, votre capacité de négociation du prix de la page est un élément central puisque ces entreprises dépensent entre 8 et 15% de leur chiffre d'affaire en marketing, communication, c'est un élément relativement important [...]. » (Groupe Déborah, gestionnaire de marque).</p>	
<p><i>La marque a accès à des plateformes logistiques (commerce en ligne, approvisionnement livraisons, fabrication, distribution) partagées entre les marques du groupe</i></p> <p>« [...] il y a également des maillons de la chaîne d'approvisionnement où il y a des synergies, des plateformes de développement de produits qui sont partagées, nous avons des plateformes de développement de produits de prêt-à-porter en Italie ou ils travaillent pour G, pour S, pour M, pour F donc on fait des produits de prototyping, de sampling, donc du développement de produits donc une identification des bons fournisseurs, une négociation des prix donc ce qui fait que c'est beaucoup de valeur pour les marques sans jamais mettre en péril leur identité. » (Groupe Déborah, gestionnaire maison-mère).</p>	
<p><i>La marque a accès à des services immobiliers partagés entre les marques du groupe</i></p> <p>« [...] et puis la capacité à trouver les meilleurs emplacements au monde pour vendre. Donc aujourd'hui dans toutes les villes nouvelles, tous les quartiers nouveaux qui se créent en Asie, en Amérique, en Europe, c'est toujours l'endroit où s'installe V ou D qui devient l'endroit du Luxe. Et c'est mieux de le savoir avant, et c'est mieux d'avoir accès aux capacités de Jessica pour trouver le bon emplacement. Enfin l'immobilier c'est quelque chose d'extrêmement important dans la recette du succès. » (Groupe Jessica, gestionnaire maison-mère).</p>	
<p><i>La marque a accès à une culture forte du groupe</i></p> <p>« [...] c'est vrai que c'est une école, car c'est une marque où on remet en question sans arrêt, on challenge, on est challengé, on challenge toujours la façon de travailler c'est-à-dire qu'il y a des plans stratégiques, des plans marketing qui sont proposés chaque année pour chaque zone, pour chaque marque aussi, au niveau des marques, à la direction de Jade, mais ces plans ils sont évolutifs sans arrêt, c'est une compagnie qui remet toujours en question la façon de travailler, la stratégie, il n'y a pas de tape là-dessus, on est quand même assez libre de remettre en question beaucoup de choses et par exemple C a été la première marque je pense à faire cette publicité télévision et cinéma vous l'avez peut-être vue au moment de Noël [...] Donc c'était quand même osé à l'époque de le faire, de dire une marque de luxe très sélective qui va faire de la publicité à la télé c'était quand même un sacré pari et la publicité était tellement magnifique que ça n'a pas choqué les gens au contraire, ils ont trouvé ça extraordinaire. Donc ça aussi c'est le côté un peu provocateur de la marque, toujours en train de challenger, de chercher, toujours chercher à se remettre en question, ce n'est pas de l'opportunisme, c'est une volonté d'aller de l'avant et d'être toujours ouvert à des changements ou à des orientations et des nouvelles stratégies. (Groupe Jade, gestionnaire de marque).</p>	

<p><i>La culture peut prendre la forme d'une culture entrepreneuriale</i></p> <p>« Je pense qu'il y a un esprit d'entrepreneur qui est aussi un mot assez fort dans le groupe, qui appartient de commencer quelque chose, de le développer de manière assez rapide sur une stratégie, des produits, une équipe, et un environnement de concurrence. La capacité à être réactif pour pouvoir aborder tout ça va très vite, car à chaque fois on repart de zéro donc chaque fois il faut se réinventer et il faut montrer des résultats rapidement. » (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).</p>	
<p><i>La marque a accès à une unité d'expertise et de compétences des métiers du luxe à travers les marques et le parent</i></p> <p>« Sur la longue période je pense que l'unité des métiers est un élément central et qu'une trop grande diversification surexpose au risque de pression d'actionnariat pour aller dans le démantèlement en tous cas pour un spin-off ou des cessions de manière à ce que le groupe reste malgré tout sur ses sphères de compétences majeures. (Groupe Déborah, gestionnaire maison-mère).</p>	
<p><i>L'unité des métiers du luxe renvoie plus particulièrement à une même manière de travailler au sein du groupe</i></p> <p>« Ça signifie que, si vous voulez, on est dans un système très décentralisé, qui est un des principes forts du groupe, vous avez dû l'entendre plusieurs fois mais cela ne signifie pas que l'on est dans des business qui n'ont rien à voir les uns avec les autres et que chacun travaille selon des principes qui sont tout à fait différents. Je crois qu'il y a une communauté de principes et de valeurs qui sont quand même un petit peu le fil directeur entre la manière dont travaillent tous les gens qui sont, encore une fois à proximité et en charge de chacune des marques. Ces principes c'est donc la culture du savoir-faire, de l'excellence, de la créativité, et de l'innovation, etc. [...] Cela assortit de valeurs, de principes, d'attitudes, de principes de fonctionnement que généralement on retrouve un petit peu partout dans le groupe, je crois, une manière de travailler qui est un petit peu toujours la même. » (Groupe Jessica, gestionnaire de division).</p>	
<p><i>L'unité des métiers du luxe se traduit également par une unité des clients</i></p> <p>« D'abord Jessica ça change un peu tous les ans mais c'est à peu près xx sociétés, xx marques, elles sont différentes parce que certaines vendent de la maroquinerie et d'autres du champagne mais elles ont énormément de points communs et en particulier les clients. C'est-à-dire, une des principales synergies qu'il y a chez Jessica c'est que l'on s'adresse à peu près au même client. On vend du champagne, on vend des sacs D, on vend des parfums G, à peu près au même type de clientèle, dans tous les pays du monde. Il y a très très peu de clients qui soient considérés comme étant uniquement de l'une ou de l'autre de cette marque. [...] Parce que c'est la même clientèle, parce que c'est la même façon d'approcher le marché, parce que vous utilisez les outils marketing que ce soit pour du champagne ou pour vendre des montres ce n'est pas le contraire et les capacités à manager correctement des équipes, des points de vente très diversifiés, dans le monde entier, c'est un peu les mêmes choses. » (Groupe Jessica, gestionnaire maison-mère).</p> <p>« [...] mais il y a un autre élément si vous voulez qui ferait l'unité, c'est le client ; est-ce que se sont des clients très différents qui vont acheter des montres C, des robes G, des sacs V... ce sont les mêmes. » (Groupe Déborah, gestionnaire maison-mère).</p>	
<p><i>La marque accède à la capacité financière</i></p> <p>« [...] après faut développer au niveau industriel et ça prend de l'investissement, coûte cher, et la puissance financière d'un groupe comme Jade permet à une marque comme P de se développer et permet de faire plus de choses que si elle était indépendante et ne pourrait pas se permettre de le faire, c'est un point fondamental. » (Groupe Jade, gestionnaire de marque).</p> <p><i>La marque accède à la capacité financière pour ouvrir son magasin en propre p. ex.</i></p> <p>« Ceci dit tout de suite on a signé le premier bail, ils avaient une option pour l'avoir mais ils n'avaient pas l'argent pour le signer, enfin je veux dire tout de suite des réflexes qu'on peut avoir dans un groupe comme le nôtre. » (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).</p>	
<p><i>La marque bénéficie de l'effet de lever grâce à l'appartenance à un groupe de poids</i></p> <p>« [...] and then again in the early days you obviously get a significant level of exposure more I guess when you are part of an important luxury group rather than if you are independent working on your own I think, you tend to get more support from the partners, so there is a kind of more of an emotional upside. » (Groupe Déborah, gestionnaire maison-mère).</p>	
<p><i>Le parent gère tout le « back-office » pour les marques (paies, législation, fournitures)</i></p> <p>« La réalité si vous voulez de ces conglomérats quand ils acquièrent [...] une marque c'est finalement de leur dire « Vous faites ce en quoi vous êtes très bons : le design, et nous on s'occupe du reste ». Donc on a pas parlé de tout ce qui est synergies mais une marque comme C ou B ou autre, le gros avantage c'est que ces petites marques ont du talent dans le design et elles ont des grosses difficultés à gérer le quotidien l'opérationnel, la comptabilité, la paie tout ce genre de choses qui sont très ennuyeuses pour un designer, quand elles rejoignent un groupe le premier avantage qu'elles ont c'est que toute la paie est gérée par une grosse plateforme chez Déborah, toute la partie comptabilité est gérée encore une fois par une plateforme Déborah, donc vous voyez, toutes les choses ennuyeuses pour eux sont gérées par cette espèce d'énorme plateforme c'est quoi, c'est des enregistrements comptables d'une part, la paie c'est quoi c'est un logiciel qui va vous traiter l'ensemble des salariés en tenant compte des dernières législations selon les pays, ça c'est quelque chose qu'une petite marque est incapable de faire parce que c'est très coûteux, parce que ça prend un temps extraordinaire et les équipes en général elles sont tellement courtes que chacune des personnes à plusieurs casquettes donc c'est très compliqué à faire et c'est source de risque important. » (Groupe Déborah, gestionnaire de marque).</p>	

Le parent gère tout un réservoir de talents à travers les marques

« Mais si je résume les points principaux : c'est tout d'abord les hommes, c'est-à-dire d'être capable d'apporter de la ressource humaine déjà éprouvée donc provenant beaucoup de la marque principale pour diriger des entreprises qui soit des entreprises particulières parce qu'elles requièrent à la fois la capacité à avoir une approche créative donc à vivre avec un créatif et en même temps à gérer soit les aspects de production soit les aspects de la distribution. Le patron d'une marque c'est quelqu'un qui doit avoir démontré un talent assez varié parce qu'on est dans le business d'un business créatif et donc les premières tâches du groupe, en mon sens, c'est de créer l'écurie des dirigeants futurs qui permet d'alimenter la croissance de ces marques. Ca c'est à mon sens le point central du grand problème qu'on peut rencontrer, les marques la plupart du temps ce sont des problèmes de créativité et de direction générale, j'entends là deux types de profils : le créatif qui est en général l'homme qui fait l'image et le produit et puis le manager qui arrive donc à cadrer le créatif puisque ses talents se traduisent plus ou moins par le succès économique parce qu'on a beaucoup dans ce secteur de créatifs sans succès économique ; donc la constitution de ces binômes-là est une des tâches essentielles du groupe (Groupe Déborah, gestionnaire maison-mère).

Le parent est capable d'offrir de nombreuses perspectives et opportunités d'évolution et d'avancement de trajectoire de carrière

« Par exemple pour la gestion du personnel, les différents salariés de V, de D, etc., peuvent faire 10 ans, 15ans, 20 ans chez V mais si on leur offre un jour d'aller en Chine s'occuper du champagne cela leur ouvre des horizons qu'ils n'auraient jamais vus. Seul un groupe comme le nôtre peut faire ça peut manager des carrières avec une diversité absolument incroyable au sein de [nombreuses] marques. Voilà une des raisons pour laquelle ça marche. » (Groupe Jessica, gestionnaire maison-mère).

Coopération entre les marques du groupe

L'influence du parent sur la création de valeur des marques agrégées sous son ombrelle ne concerne pas seulement la relation verticale entre le parent et chacune des marques au moyen de fonctions partagées. Également, le parent est capable d'influencer la relation horizontale entre les différentes marques du portefeuille du groupe en influençant leur coopération.

Les données révèlent ainsi une deuxième explication : le parent est capable d'influencer la coopération entre les marques. En effet, ces marques ont l'occasion de coopérer au cours d'instances multi-niveaux formelles et informelles, à savoir, des rencontres organisées par le parent mais également à travers une culture prône à la coopération où chacun est libre d'aller chercher conseils et information auprès d'une autre marque appartenant au groupe. Les instances de rencontres et collaborations entre les marques s'étendent des vœux du PDG, des réunions formelles, des réunions informelles, des conférences organisées où sont réfléchies des problématiques globales, à un intranet, un magazine interne, un centre d'innovation conjoint, un centre de formation pour les cadres.

Le parent agit également en tant que connecteur où les gestionnaires de la maison-mère mettent les différentes marques en contact selon des besoins spécifiques.

Il est très important de noter que les marques coopèrent et se rencontrent au sein de plusieurs instances mais que ce partage d'information contribue à renforcer leur intelligence collective et ne concerne qu'un partage à un niveau opérationnel, notamment un partage de gestion de procédés, de best-practices, des « success-stories ». Ce partage ne convient pas à toucher à tout ce qui concerne l'ADN de chaque marque et ce qui fait leur unicité à travers leur histoire, leur produits, leur identité. Ceci contribue à protéger les marques d'un mouvement de mimétisme, les marques restant quelque part des compétiteurs.

Les répondants vont même plus loin et poussent la description de cette coopération entre les différentes marques du portefeuille à travers le champ lexical de la confrérie. La confrérie constitue une communauté visant à favoriser l'entraide fraternelle et à perpétuer une tradition et témoigne d'un fort sentiment d'appartenance à un même groupe à la manière d'une famille. Ainsi un fort lien est établi entre les marques qui le composent et un climat coopératif et de perpétuation de tradition règne au sein de ces organisations multimarque.

Le tableau 11 ci-dessous illustre cette dimension au moyen de citations des répondants choisies. L'annexe 10 présente un assortiment plus riche de citations illustrant cette dimension.

Tableau 11 : Citations des répondants choisies illustrant la coopération entre les marques du groupe

Concepts des répondants de premier ordre	Dimensions de deuxième ordre
<p><i>Coopération entre les marques du groupe</i> « Alors il y en a beaucoup. [...] D'abord, il y a les interactions avec les maisons qui sont extrêmement fréquentes, il y a des interactions, énormément d'interactions stratégiques en terme de lancement de produits, de positionnement de produits, de « guidelines » en provenance des maisons, donc les maisons comme elles veillent à la communication et au bon respect de l'ADN de la marque dont elles sont responsables, nous aident en nous fournissant des « guidelines », en nous fournissant des best-practices, en nous fournissant leur vision que l'on va essayer d'implémenter au plus près, parfois on discute de certains sujets quand on lance un nouveau produit : « ou est-ce que ça serait plus efficace, quels niveaux de prix, quel réseau, etc. ». » (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).</p> <p><i>Le parent agit également en tant que connecteur pour mettre les différentes marques en contact selon des besoins spécifiques</i> « [...] I just mentioned the benchmark for the collections and there we work more as connectors this means with brands we work to put brands in connections so it's healthy and so if a brand has a question we make sure we have a brand to answer it. » (Groupe Déborah, gestionnaire maison-mère).</p>	<p>Coopération entre les marques</p>

Coopération dans le respect des ADN et de l'autonomie des marques

« Là aussi vous imaginez bien quand on met en route démarches globales et démarches sur le développement durable on va décliner ça. Mais en même temps on peut faire ensemble qu'il y ait une caisse de résonance, qu'il y ait de l'enrichissement collatéral et qu'il y ait de la cross-fertilisation entre toutes les marques, surtout ça. Donc on met en place des groupes de travail, mais la on ne veut pas aligner les gens, certainement pas, on va accepter des arbitrages qui ont résulté de ce processus- la dans le cadre d'un sujet sur le développement durable on va mettre ensemble des gens pour que chacun définisse sa politique en la matière de manière déclinée ce qu'il faut mais pas ce qu'il ne faut pas et adaptée en fonction de son DNA avec ce qui est implicite et pas explicite et surtout pas de se dire qu'on veut la même chose partout mais en même temps ça n'est pas parce qu'on ne veut pas mettre la même chose partout que chacun doit travailler dans son coin donc il faut faire face au risque de diffusion, un peu systématique, trop rapide, faut faire attention parce que ce n'est quand même pas compliqué de prendre les idées du voisin de les réappliquer et puis après « mais nan, nan, ce n'est pas du tout ma marque »; attention, il y a un danger là, il faut être vigilant, mais faut y faire face, c'est pas en se disant « nan surtout pas, je veux pas écouter » qu'on est le meilleur, je ne crois pas. Donc il y a une espèce d'ouverture à laquelle on se force positivement en écoutant, en discutant, et ça permet d'ailleurs cette discussion-la, elle permet à chacun de se positionner de manière encore plus spécifique par rapport à sa marque. » (Groupe Jessica, gestionnaire de division).

Coopération selon le champ lexical de la confrérie

« C'est normal parce qu'on fait partie de, il y a un mot qui les décrit bien même si ce n'est pas du tout ça, ce n'est pas une secte mais une fois que vous rentrez dans cet univers Jessica, [...] c'est un vrai état d'esprit. Les vrais « drivers » c'est cet attachement-là des vins à la maroquinerie jusqu'à la distribution sélective, etc. Hier soir, je dinais avec le patron de S Canada, il a cette même passion quand il parle de son boulot, de ses boutiques, de ce qu'ils sont en train de faire, parce que je crois qu'on aime vraiment nos marques tous si vous voulez c'est une vraie passion d'ailleurs sinon on ne seraient pas là. (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).

« On fait le possible pour rendre cette société partie de la famille, une famille qui respecte cette approche philosophique qui dit qu'à la fin on doit respecter les particularités d'une maison mais ça veut dire que leur approche du marché, leur culture managériale. [...] est nécessaire afin de bien gérer les rapports ou de laisser la marque gérer les rapports, avec la maison derrière comme effet de levier : « Attention si tu dis non à cette marque-là rappelle toi que tu dis non aux autres marques qui sont des enfants du même père ».» (Groupe Jessica, gestionnaire de division).

« Alors c'est encore ce concept-là, ce n'est pas une marque sur une plateforme technique qui permet d'en gérer plusieurs, ce n'est pas la copropriété, encore une fois on partage, soit vous partagez votre salle à manger après vous faites vos trucs dehors, soit vous dites chacun sa petite salle à manger, c'est comme ça qu'il va optimiser le sentiment qu'il est dans une maison à lui, la maison qui dépasse la marque, c'est une maison, c'est une famille avec une culture extrêmement forte, avec une proximité géographique, avec un ancrage où il se trouve [...] il y a un ancrage régional, un terroir extrêmement fort qui en rajoute une couche, si vous voulez, qui rend encore plus fort cette espèce de sentiment d'unité physique qui va tout englober. » (Groupe Jessica, gestionnaire de division).

« C'est une bonne question. Je pense que l'on est interdépendants les uns des autres : on a besoin des marques et les marques ont besoin de nous parce que très honnêtement la division a très certainement les plus belles marques, pas toutes mais beaucoup des plus belles marques, je pense aussi que la division bénéficie des meilleurs éléments que l'on puisse trouver sur le marché d'ailleurs tous nos concurrents embauchent les gens de chez [nous], c'est plutôt bon signe alors que l'inverse est moins vrai, ça c'est déjà un bon élément. Est-ce qu'on apporte une même... votre question est difficile parce que c'est un peu comme des enfants : est-ce qu'on aime tous ses enfants de la même façon? J'espère que oui. Est-ce qu'on les traite de la même façon? Pas forcément, parce qu'ils ont des caractères différents. » (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).

« [...] oui, une marque au même titre qu'un grand pourrait aider des plus petits ou des plus fragiles, c'est la beauté d'avoir un portefeuille; quand vous avez un portefeuille de maisons aussi éclectiques qui fait autant rêver c'est sur que D peut aider une autre marque [...] comme M dans la nuit a aidé B à exister, comme B aujourd'hui aide probablement d'autres produits, aidera d'autres produits, C aide des marques [...] à rentrer dans certains établissements gastronomiques, H aide probablement l'ensemble du portefeuille à rayonner, et je pense que chacun se renvoie la balle et c'est justement ce qui est bien dans cette structure c'est de ne pas avoir une marque à la Procter, un groupe plein de marques, une seule usine qui perdrait finalement toute personnalité. » (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).

« You have friends or business colleagues you might have very, you know, strong relationships, so they know they can call me anytime, I'll listen to them and I'll feedback and I know I call them and say « oy what's going on ? » and answer questions. » (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).

« Yeah we tend to obviously I mean for me when we benchmark we always obviously look at ones we feel we got a close relationship to based on time and size of business and nature of brands so we naturally always compare to B, to S, and Sa, and it's harder and probably less relevant to benchmark with the much bigger brands like B and G because obviously the socle is a

<p>lot larger, the nature of the business is also quite different but yes we do for sure. » (Groupe Déborah, gestionnaire de marque).</p> <p>« [...] pour pouvoir développer ces catégories de produits on a pu bénéficier là aussi de l'apport de l'expertise du groupe, donc en l'occurrence pour les sacs, ce que j'ai fait c'est que j'ai eu la chance de profiter de mes p'tits collègues chez G pour utiliser leur outil de production donc c'est plutôt les artisans qui travaillent avec G qui nous ont également aidés à développer notre offre donc au départ c'est du R&D mais on démarre, donc on a une volumétrie aujourd'hui qui est faible par rapport aux autres marques de luxe mais on n'aurait pas pu avoir accès à ces artisans si on ne faisait pas partie du groupe. Donc voilà un autre élément positif si vous voulez quand on est une petite marque. » (Groupe Déborah, gestionnaire de marque).</p> <p>« [...] dans cet esprit-là, la logique veut que le plus fort donne de l'information au plus petit comme le plus petit regarde le plus grand, comme un peu un p'tit frère regarderait un grand frère, le p'tit frère aimerait bien que le grand frère lui explique, et le grand frère ne pense pas tjrs à expliquer ni ne veut expliquer. (Groupe Jade, gestionnaire de marque).</p>	
--	--

Apport du parent en fonction de la maturité des marques

Dans un premier temps, il convient de noter la présence de différents types de marques au sein des conglomérats multimarque de luxe. On parle de marques dites « de différentes tailles – petites ou grandes », ou à proprement parler de marques de différentes maturités. Les répondants mentionnent que la maturité d'une marque dépend de son chiffre d'affaire, de sa présence à l'international, de sa reconnaissance sur le marché et de son âge. Les groupes multimarque croissent par acquisitions, et ainsi ceux-ci acquièrent généralement des petites marques, jeunes et peu matures pour lesquelles ils sont capables d'influencer la création de valeur, dès leur inclusion au sein du portefeuille de marques, conscients de leurs compétences à influencer la création de valeur des marques sous leur ombrelle. Également présentes au sein du portefeuille de marques on note les marques moyennes ou matures, et les marques pionnières à l'origine de la construction et de l'histoire du groupe. Ainsi, il apparaît que le parent du groupe multimarque influence différemment la création de valeur de la marque. En effet, les marques de différentes maturités impliquent différents besoins en terme de croissance. Pour répondre à ces différents besoins et nourrir la marque ou en d'autres termes, influencer sa création de valeur, le parent déploie différentes fonctions pour la marque en fonction des besoins associés à son niveau de maturité.

Plus précisément, d'après les répondants, dans le cas d'une petite marque soit lors de son intégration, pour le parent il s'agit d'abord de comprendre le business, puis de dépoussiérer celui-ci, d'assainir les bases, de récupérer les licences, d'actualiser, et de préparer la croissance (« top-line »). Les marques ont également accès à de

l'information et des talents afin de mieux travailler. Toute cette logique met en relief la différence entre ce que le parent apporte à une petite marque lors de son intégration, notamment la sécurité et la puissance financière et, ce que la parent apporte à une marque plus mature, notamment de bénéfices en termes d'accès à des services partagés entre les marques (« supply chain », « back-office », partage de « best-practices », etc.).

D'après les répondants, une grande marque à son tour recevra une influence du parent davantage de type contrôle ou pilotage afin de s'assurer que les décisions prises au sein d'une si grande structure soient valides et adéquates et surtout que celles-ci ne mettent pas à risque le groupe tout entier du fait du poids de la marque au sein du portefeuille.

Il a été convenu que le parent influence différemment la création de valeur de la marque en fonction du niveau de maturité de la marque, donnant lieu à différentes relations verticales parent-marque. Il a également été noté que l'influence du parent sur la création de valeur des marques ne concerne pas seulement la relation verticale parent-marque mais que le parent est aussi capable d'influencer les relations horizontales entre les marques donnant lieu à des coopérations, comme largement illustré dans la section précédente. En effet, le niveau d'intégration de la marque dans le groupe – soit si la marque est présente dans le groupe depuis longtemps ou pas, influence également les relations de coopérations entre les marques du groupe. Lorsque la marque est présente dans le groupe depuis un certain temps, ceci conduit la marque à développer une expertise en tant que membre au sein d'un portefeuille de marques que celle-ci peut partager pour aider les marques plus petites, justes acquises.

Pris ensemble, le niveau de maturité de la marque et son expérience en tant que marque au sein d'un portefeuille de marques conduisent la marque à un niveau de séniorité ou de juvénilité au sein du groupe, qui se traduit par différentes relations verticales avec le parent et différentes relations horizontales entre les marques. Par exemple : une marque sénior, soit une marque acquise et présente au sein du groupe depuis longtemps et également une grande marque mature de par un grand chiffre d'affaire et une forte présence internationale, recevra une influence du parent davantage

de type contrôle afin de s’assurer que les décisions prises au sein d’une si grande structure soient valides et adéquates et surtout que celles-ci ne mettent pas à risque le groupe tout en entier du fait du poids de la marque au sein du portefeuille. La marque sénior pourra également diffuser de l’information clé aux autres marques du groupe du fait de son expérience en tant que marque mature et de par sa présence au sein du groupe depuis longtemps. À l’inverse, une marque junior, soit récemment acquise par le parent et insérée au sein du portefeuille, et de type start-up soit une petite marque avec un chiffre d’affaire timide et une faible présence internationale, bénéficiera d’une influence du parent davantage orientée sur son intégration au sein du groupe puis sa croissance en tant que marque, et bénéficie par ailleurs de l’entraide des autres marques plus sénior au besoin.

Le tableau 12 ci-dessous illustre cette dimension au moyen de citations des répondants choisies. L’annexe 11 présente un assortiment plus riche de citations illustrant cette dimension.

Tableau 12: Citations des répondants choisies illustrant l’apport du parent en fonction de la maturité de la marque

Concepts des répondants de premier ordre	Dimension s de deuxième ordre
<p><i>Les marques ont des tailles différentes</i></p> <p>« Alors différents types je sais pas mais différents niveaux de maturité dans les marques, probablement oui, probablement à cause des catégories dans lesquelles elles évoluent, et au sein de certaines catégories on a des marques qui sont à des degrés de maturité, en tout cas des degrés de croissance compte tenu de leur historique, compte tenu de ce qu’on a su faire, et compte tenu du délai qu’on a eu à parti pour faire les choses qui ne sont pas exactement au même niveau. D, M et C globalement je pense que se sont des marques établies avec un très haut niveau de maturité, K qui est rentré chez nous en 99, qui a bénéficié d’un petit peu moins de temps que les autres, est encore en voie de cheminement, on va sur B, qui est une marque beaucoup plus récente, beaucoup plus jeune, qui s’adresse en forte partie à un pool de consommateurs plus volatile [...]. » (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).</p> <p><i>Petite marque</i></p> <p>« Quand vous êtes une petite marque ou une petite start-up, alors je ne sais pas si vous avez regardé, quand on parle de petite marque c’est une marque qui fait moins de 10 millions d’euros, donc ça veut dire quoi? Ça veut dire que ce sont des marques qui ont eu une croissance exponentielle extraordinaire en quelques années et qui arrivent à la limite de leur puissance financière c’est-à-dire que par exemple l’ouverture de la boutique; on voulait ouvrir à Londres, vous imaginez le prix des loyers ici et le pas d’entrée, donc déjà vous faites face à un problème financier qui est celui d’avoir les moyens d’ouvrir un magasin à Londres. Le deuxième c’est d’avoir une équipe qui soit à même de vous trouver le lieu qui s’y prête. » (Groupe Déborah, gestionnaire de marque).</p> <p><i>Grande marque</i></p> <p>« Qu’est-ce que c’est que d’être fort? Ça peut être rapide, ça peut être fort par la taille. C c’est C c’est un supertanker difficile à</p>	<p>Apport du parent en fonction de la maturité de la marque</p>

couler contre vents et marées même si la machine ralentit pour une problématique économique, un supertanker ça ne s'arrête pas, ça continue à avancer, ça trouve des moyens. Maintenant si vous êtes plus léger et que la mer commence à être démontée, vous avancez plus beaucoup. Alors on a différentes tailles dans les groupes et chacun avance à sa façon donc moi je regarde même pas C même si c'est toujours intéressant de voir mais il y a pas que C, il y en a d'autres...» (Groupe Jade, gestionnaire de marque).

La relation avec le parent diffère

« Donc c'est clair que l'on a des marques de tailles très différentes on a des marques qui font plus d'une centaine de millions d'euros même dans le portefeuille des marques comme C ou Q qui vraiment sont des petites marques et il n'y a rien de commun entre ce que l'on apporte à G et à une marque comme C. [...] évidemment il n'y a pas de « one size fits all » c'est-à-dire que ce que vous apportez à toutes les marques est différent d'abord parce que vos marques sont différentes je vous l'ai dit, elles ont des tailles différentes, elles sont sur des catégories de produits différents, des contenus stylistiques et des stades de maturité complètement différents et donc pas du « one size fits all », le rôle du groupe c'est de faire du « made to measure » avec les marques. » (Groupe Déborah, gestionnaire maison-mère).

Ce que le parent apporte à une grande marque

« L'implication du parent... il y a une marque qui génère plus de profits que l'autre, il est certain que même si le niveau d'implication est fort, je prends l'exemple [le CEO] vois la marque V une fois par semaine, il ne voit pas F une fois par semaine et la personne dans le monde de Jessica qui supervise F ne voit pas non plus F une fois par semaine. Donc la nature des sujets, la complexité des sujets, l'envergure des sujets, il y a effectivement un pilotage au niveau du groupe un peu plus présent au niveau des marques fortes, les marques qui comptent le plus. » (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).

Ce que le parent apporte à une marque lors de son intégration (petite marque)

« Est-ce que l'on apporte une même... votre question est difficile parce que c'est un peu comme des enfants : est-ce que l'on aime tous ses enfants de la même façon? J'espère que oui. Est-ce qu'on les traite de la même façon? Pas forcément, parce qu'ils ont des caractères différents. Donc en fonction du degré de maturité du moment où elles sont dans un cycle de vie parce que l'on parle de maturité mais une marque comme H, qui est la plus grosse de notre portefeuille by far, est passée par différents cycles, comme chacune des marques d'ailleurs à un certain moment de leur existence, est arrivée aujourd'hui dans un cycle où elle est arrivée dans un univers plus jeune, plus branché, etc., elle plaît à un éventail de gens beaucoup plus large qu'il y a une trentaine d'années, une quarantaine d'années; parce que si on l'avait laissée il y a vingt ans là où elle partait [...] on en parlerait peut-être pas avec autant d'envie, aujourd'hui c'est la marque d'énormément de rappeurs, d'énormément de musiciens, d'énormément d'artistes, de pleins de consommateurs [...] Donc je pense qu'on leur apporte à toutes la même chose, après c'est plus ou moins facile, il y a des enfants plus ou moins turbulents. » (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).

Comprendre le business

« [...] je veux dire avec M on pouvait vivre encore un ou deux ans de plus avec une toute petite boîte et ce qui était important c'était de comprendre comment ça marchait, ses spécificités, pour ne pas faire de bêtises. » (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).

Un « dépoussiérage »

« B était exactement la même chose c'est-à-dire que là il y a une idée certaine d'une marque qui s'est un petit peu endormie avec le temps à laquelle on pense en tout cas apporter ce côté un peu vitaminé qui va changer la donne, donc c'est pour ça qu'il y a eu une volonté d'arrêter déjà le prêt-à-porter femme pour se concentrer sur l'homme en essayant d'apporter encore une fois, en enlevant un peu la poussière et de rajeunir la marque donc en terme d'expertise c'est exactement ce que M est en train de faire, c'est de revoir l'ensemble de l'outil de production parce que là il y avait plusieurs outils de production et de le rendre le plus adaptable et optimal en terme de je dirais de taux d'utilisation des usines. [...] le dépoussiérage est peut-être un peu dur pour eux mais c'est vrai qu'elle a plutôt une perception et une image un peu vieillissante de la marque alors que le produit en tant que tel est extrêmement luxueux donc il y a vraiment une volonté de la rajeunir, quand je dis dépoussiérer c'est dans le sens où on est sortis du côté costume très rigide avec un éventail plus « lifestyle », plus « outdoor », qui correspond bien également à la marque en offrant une offre globale plutôt que très je dirais costumes et autres. » (Groupe Déborah, gestionnaire de marque).

L'enjeu de récupérations des licences

« Chez P le problème était un peu plus rapide parce qu'il y avait une licence de prêt-à-porter et on savait que l'on n'arriverait pas à, disons à redévelopper l'affaire si on ne récupérait pas la licence ; donc il y a tout de suite eu un problème stratégique. Quelque part la même chose sur F, à l'époque où on avait acheté F avec P et on s'était mis d'accord ensemble sur le fait que à relativement court terme, même si ça coûtait de l'argent on voulait faire deux choses : récupérer les licences et tout de suite ouvrir quelques magasins pour montrer et passer le message que quelque chose allait changer [...]. Donc ça nous a permis dans ces cas-là de prendre très vite une ou deux décisions stratégiques mais vraiment dans les premiers mois donc je crois que ça dépend, et encore une fois ça dépend de l'urgence.» (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).

<p><i>Un accès à de l'information et des talents afin de mieux travailler</i></p> <p>« Une marque comme C quand elle rejoint le groupe alors elle a accès à énormément de choses et finalement je ne vais pas citer mais c'est peut-être le plus important et c'est l'information avant de bénéficier des synergies dont on vient de parler qui sont des synergies que l'on peut peut-être quantifier, une petite marque qui rejoint le groupe elle va bénéficier d'énormément de synergies qualitatives, c'est-à-dire d'information, et en plus de ça de bénéficier de talents, sans orgueil particulier. » (Groupe Déborah, gestionnaire de marque).</p> <p><i>Une coopération avec les marques plus séniors du groupe</i></p> <p>« [...] il y a un impact positif oui c'est que G étant effectivement beaucoup plus gros possède toute sorte d'outils, a des personnes aussi, des ressources pour toute sorte de sujets pour lesquels on n'a pas nécessairement de ressource pour le faire; donc c'est un endroit où typiquement on va chercher de l'information. » (Groupe Déborah, gestionnaire de marque).</p>	
--	--

4.3.2. La création de valeur des marques

Comme mentionné précédemment, les conglomérats multimarque de l'industrie du luxe se construisent par acquisitions successives de marques qu'ils repèrent, acquièrent puis intègrent à leur portefeuille de marques existant. Le parent du conglomérat multimarque a sélectionné la marque acquise du fait du potentiel du parent à pouvoir ajouter de la valeur à celle-ci une fois insérée au sein de son portefeuille existant. Jusqu'alors les données ont révélé différentes façons par lesquelles le parent influence la création de valeur des marques agrégées sous son ombrelle, comme notamment l'apport du parent de différentes fonctions supports partagées entre les marques du groupe, une coopération entre celles-ci, le tout administré de façon cohérente avec les besoins liés à la maturité et au niveau d'intégration de la marque au groupe. En ce qui concerne la création de valeur des marques per se, les répondants sont formels et unanimes à travers les trois cas de groupes multimarque et le groupe d'experts de l'industrie. Tous, que ce soit au niveau du parent ou des marques, affirment que la marque performe mieux sous l'ombrelle du parent que si elle opérerait seule comme une entité indépendante. En terme d'amélioration de performance des marques les répondants citent : une amélioration de la performance opérationnelle, une augmentation des ventes/ des points de vente, une amélioration de la capacité financière/de production/de distribution, une meilleure gestion de la marque, une plus grande capacité à innover, une facilité et une rapidité à prendre les décisions, un accès à de meilleures ressources et compétences, à des talents, à un savoir-faire et des experts de l'industrie du luxe uniques, à un effet de levier du groupe, et plus généralement un accès à des avantages et des bénéfices nets. Le tableau 13 ci-dessous illustre à l'aide de citations choisies les propos des répondants au sujet de l'augmentation de création de valeur des marques. L'annexe 8 présente un assortiment plus riche de citations illustrant

cette dimension. Au total, 201 déclarations ont été codées pour l'élément création de valeur des marques.

Tableau 13. Citations des répondants choisies illustrant la création de valeur des marques

Concepts des répondants de premier ordre	Dimensions de deuxième ordre	Élément de troisième ordre
<p><i>La marque performe mieux/est meilleure/mieux outillée grâce au groupe que si elle opérât seule</i></p> <p>« On n'a pas d'exemple dans lequel une marque se porte mieux parce qu'on l'a cédée. D'ailleurs on n'en cède quasiment jamais donc on n'a pas beaucoup d'expérience mais il n'y a aucune raison pour laquelle une marque se porterait mieux en dehors de nous. Ça ne peut pas arriver puisqu'on leur apporte des synergies, on leur apporte des compétences, et des baisses de coûts. Donc ce n'est pas en augmentant les coûts qu'ils vont s'améliorer, impossible, c'est absolument impossible. Et on laisse une assez grande liberté de gestion de l'image, de la marque, tout ça sous le contrôle du CEO évidemment et lui il a la capacité de gérer avant tout un certain nombre de marques sans faire référence en quoi que ce soit aux autres. » (Groupe Jessica, gestionnaire maison-mère)</p> <p>« Quand on intègre une maison, l'avantage aussi d'appartenir à un groupe aussi puissant et riche à la fois comme Jessica grâce à ses marques c'est de pouvoir avoir les moyens de ses ambitions.[...] K c'est une toute petite maison mais la division grâce à Jessica ou Jessica via la division lui donne les moyens d'atteindre ce qu'on veut faire. » (Groupe Jessica, gestionnaire de marque)</p> <p>« [...] on crée de la valeur sans pouvoir le quantifier aussi simplement en voyant combien on économise en négociant la page comme un groupe, c'est fondamental, l'utilisation de nos talents, l'utilisation de nos informations ça permet déjà de prendre une décision plus rapidement et de devenir plus autonome, c'est très très important. » (Groupe Déborah, gestionnaire maison-mère)</p> <p>« They usually perform better because we know because we know how to do luxury brand management, we know how to do turnaround. And how do we know how to do that? Because we have access to some of the best people and I give you some examples. We have a lot of shared functions, for example we have a fantastic real estate team which also helps spot real estate but in luxury to open many more stores and in many of our brands it's really about getting the key locations in they key cities, it's sour key to get them, that's really how it works. [...] you know the whole point is that you're not alone, you make decision much better in coop because you have access to much more information as you have management of mistakes. » (Groupe Deborah, gestionnaire maison-mère)</p> <p>« [...] après faut développer au niveau industriel et ça prend de l'investissement, ça coûte cher, et la puissance financière d'un groupe comme Jade permet à une marque comme P de se développer et permet de faire plus de choses que si elle était indépendante et ne pourrait pas se permettre de faire, c'est un point fondamental. » (Groupe Jade, gestionnaire de marque).</p> <p>« Oui ces marques-la ne seraient pas la où elles sont aujourd'hui si C ne les avait pas rachetées. Donc ce n'est pas seulement un « leverage » financier c'est un « leverage » commercial aussi énorme. (Groupe Jade, gestionnaire de marque).</p> <p>«[...] la valeur ajoutée aux marques sous ombrelle d'une holding est essentiellement celle que peut donner l'expertise "technique" apportée par les experts de la holding en matière de commercialisation, back-office, ressources humaines, distribution et management. Une jeune marque n'a jamais les moyens humains et financiers de s'offrir l'expertise de tels professionnels. » (Expert de l'industrie indépendant)</p>	<p>La marque performe mieux au sein du groupe que si elle opérât seule</p>	<p>Création de valeur de la marque</p>

4.3.3. Approche contingente du parent

Un autre élément de récurrence à travers les cas témoigne de l'influence du parent sur la création de valeur des marques sous son ombrelle et nous amène à un niveau plus global de cette influence. Celui-ci correspond à la philosophie du groupe quant à sa façon de gérer ses entités agrégées sous son ombrelle. Ainsi, les différents groupes via le parent déploient une approche contingente quant à la façon de gérer leurs marques. Ceci renvoie à plusieurs dimensions, d'une part aux intentions et motivations du parent face à la construction du groupe multimarque et d'autre part au rôle particulièrement agile du parent face à la gestion des marques sous son ombrelle.

Le parent est motivé par une intention d'activer la croissance des marques qu'il agrège sous son ombrelle, justifiant par ailleurs son existence, mais également par une intention de gérer la cohérence de son portefeuille. Ce mode organisé de croissance par acquisitions du parent lui permet de contribuer adéquatement à la création de valeur des marques qu'il acquiert et de concentrer et ainsi magnifier son effet de parentage.

Le rôle agile que le parent déploie dans la gestion de ses marques renvoie, quant à lui, à un savant mélange de tensions que le parent maintient par des allers-retours constants. Notamment, le parent s'assure de respecter l'ADN de chaque marque en lui garantissant une indépendance et une autonomie afin que celles-ci puissent se magnifier, tout en assurant un certain contrôle et un encadrement de sa performance. Il s'agit ici pour le parent de garantir à la marque une croissance et un développement requérant, rappelons-le, l'accès aux fonctions supports et partagées entre les marques et leur coopération, s'immiscant ainsi dans les silos protégés par le rôle de garant d'indépendance du parent. Au final, le parent du groupe multimarque endosse à la fois le rôle de garant d'indépendance, de contrôle et d'activateur de croissance, des rôles se situant à biens des antipodes, mais dont l'agilité du parent convient à les allier de la façon la plus ultime afin de conduire à une création de valeur maximale pour la marque. Le mélange gagnant conduit ainsi les marques à se magnifier, partager et échanger sur tout ce qui concerne le « back-office » et l'opérationnel qui viennent s'adosser et supporter son contenu artistique et stylistique, base de l'ADN de la marque, gardés en silos afin de ne pas dénaturer la marque et d'éviter les mouvements de mimétisme. Les

répondants illustrent cette logique avec l'expression « freedom within a framework » où il s'agit pour les marques d'accéder à la liberté, disons artistique et de contenu, le tout dans un cadre financier et opérationnel piloté par le parent. Au final, chacun fait ce en quoi il est très bon et possède une expertise : le parent comme holding du groupe multimarque active son rôle d'encadrement des marques (tangibles, mesurables, financiers et opérationnels) et les marques se concentrent sur la créativité et l'innovation (intangibles, artistiques, rêves). Le tableau 14 ci-dessous illustre cette dimension au moyen de citations des répondants choisies. L'annexe 12 présente un assortiment plus riche de citations illustrant cette dimension. Au total, 326 déclarations ont été codées pour l'élément approche contingente du parent.

Tableau 14. Citations des répondants choisies illustrant l'approche contingente du parent

Concepts des répondants de premier ordre	Dimensions de deuxième ordre	Éléments de troisième ordre
<p><i>Respect de l'ADN de la marque, de son indépendance et de son autonomie</i></p> <p>« [...] et on veille généreusement sur l'ADN de nos marques, sur la plateforme de nos marques c'est-à-dire sur leur identité, sur leur expression, sur leur mission, et tout ce que l'on veut leur apporter sont des choses pour ne pas dénaturer ceci et ce qu'il ne faut pas c'est créer des synergies qui pourraient être très séduisantes à court terme, mais à long terme qui pourraient faire en sorte que nos marques finissent par se ressembler. » (Groupe Déborah, gestionnaire maison-mère).</p>	<p>Rôle agile du parent</p>	<p>Approche contingente du parent</p>
<p><i>Rôle du parent de coordination, d'encadrement, et de contrôle des marques</i></p> <p>« C'est un peu tricky comme façon, car chaque marque est indépendante pour produire, indépendante même s'il y a un peu de partage d'information, mais il y a un désir de centralisation et de contrôle, car pour bien gérer il faut contrôler que ce soit au niveau local ou au niveau international et donc il y a forcément un contrôle central, ce qui donne un impact sur les marques en central et un impact sur les marques en local et plus le temps passe plus ce contrôle ne peut que se mettre en place et se renforcer. Il est difficile que les gens restent en liberté tout en ayant un sentiment de liberté et tout en les contrôlant, c'est toute une gesticulation : chaque marque est indépendante et chaque marque est contrôlée, donc nous on se parle, mais sans trop se parler. » (Groupe Jade, gestionnaire de marque).</p>		
<p><i>Rôle du parent tourné vers la croissance des marques</i></p> <p>« Je pense que notre rôle en charge de marque est d'être très respectueux de ses valeurs, de continuer à les faire vivre, mais les faire vivre dans une tension créative et les faire vivre, de ne pas seulement regarder vers l'arrière, c'est d'être respectueux de l'arrière, savoir que cela nourrit notre identité et d'aller normalement vers l'avenir. » (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).</p> <p>« [...] quand une marque est petite et intéresse n'importe quel groupe, n'importe quel conglomérat parce qu'il dit qu'il va la faire grandir, c'est intéressant pour la marque pour pouvoir se développer, elle va bénéficier de tout l'appui qui est derrière. » (Groupe Jade, gestionnaire de marque).</p>		
<p><i>Intention du groupe d'ajouter de la valeur, de booster la croissance de la marque</i></p> <p>« On n'achète pas une marque parce qu'elle a déjà bien sa tête. On achète comme on achète l'avenir, on paye des multiples relativement élevés, on achète une capacité de développement et complémentaire de celles que vous avez déjà par ailleurs. Donc par exemple une marque qui est peu développée et qui a peu de magasins en</p>	<p>Intentions de construction du groupe</p>	

<p>propre, l'appartenance à un groupe soudainement donne accès à beaucoup plus de points de vente, à une baisse de coûts sur certains produits ou sur les budgets de communications, mais il faut que fondamentalement la marque vous plaise, qu'elle ait du potentiel et qu'elle ait l'équipe créative qui va soit lui permettre de continuer soit lui permettre de se rénover. » (Groupe Déborah, gestionnaire maison-mère).</p>		
<p><i>Intention d'équilibrer la cohérence du portefeuille, « fit », et complémentarité entre les marques</i></p> <p>« On a un contenu stylistique et une position prix et on cherche à équilibrer le portefeuille; ce qui ressemble à la classification Alta-Gamma de Bain & Co. Au total, xx marques se positionnent sur plusieurs cases et l'objectif est l'homogénéité, soit une des manières par laquelle on approche le problème.» (Groupe Déborah, gestionnaire maison-mère).</p>		

Synthèse des éléments de récurrence: une vision globale agrégée de l'influence du parent en fonction du type de marque

Une vision globale agrégée de l'influence du parent sur la création de valeur des marques au sein des groupes multimarque porte à réaliser que cette influence du parent varie en fonction de deux choses, à savoir, le niveau de maturité de la marque et le niveau d'intégration de cette marque au portefeuille de marques du groupe. Ainsi le parent est en mesure de déployer différentes influences sur la création de valeur des marques en fonction des besoins de celles-ci. Ces influences sont issues soit de la relation verticale parent-marque (on parle ici des fonctions partagées entre les marques mises à disposition par le parent), soit de la relation horizontale marque-marque (on parle de l'influence du parent à mobiliser des coopérations entre les marques). Le fait de mobiliser certains processus de création de valeur plus que d'autres en fonction des besoins de la marque (dépendamment de niveau de maturité et d'intégration au groupe), le parent adopte différents rôles vis-à-vis de la marque qu'il influence.

En effet, lorsqu'il s'agit d'une petite marque, soit juste acquise donc jeune au sein du groupe et d'un niveau faible de maturité, le parent adopte un rôle intégrateur et de contrôle. À cet effet, il convient au parent de mobiliser des processus d'influence de création de valeur tablant sur l'assainissement et la mise en place d'un cadre financier adéquat (injection de liquidités au besoin), la réorganisation des ressources humaines (envoi de gestionnaires opérationnels de la maison-mère au besoin), la renégociation des contrats en cours chez la marque nouvellement acquise et la récupération des licences en cours si tel est le cas afin de se réappropriier le contrôle de la chaîne de valeur de la marque.

La petite marque de luxe récemment acquise (et non pas juste acquise) bénéficie quand à elle d'un parent au rôle activateur de croissance, mobilisant notamment l'effet de levier du groupe afin de faire bénéficier la marque de meilleurs prix concernant les achats média, l'immobilier et l'approvisionnement. Il s'agit également pour la petite marque d'accéder à des ressources et compétences du groupe contribuant à magnifier l'histoire de sa marque et ses produits. La marque est également insérée sur des plateformes de développement et de distribution de produits partagées entre les marques du groupe et permettant à la marque d'intégrer le réseau de chaîne de valeur existant. Finalement, la marque est capable de développer son réseau en propre en ouvrant des magasins en propre dans des villes importantes, en vue d'une expansion internationale.

La marque mature de taille moyenne, bénéficiant d'une présence et d'une reconnaissance à l'international, et acquise il y a plusieurs années, bénéficie d'un rôle du parent consistant à insérer la marque dans le réseau de coopération des marques du portefeuille. En effet, la marque mature possédant une certaine expertise de par sa taille moyenne sur le marché du luxe, mais également de par son expérience face à son intégration au sein du groupe atteint aisément le statut potentiel de « marque grand-frère ». La marque devient ainsi une sorte de référent aux plus petites marques juste ou récemment acquises et contribue à renseigner et aider celles-ci afin de booster leur intégration et leur quête de croissance. Il s'agit principalement d'un échange de savoir opérationnel, car la marque mature a atteint un statut expert. Également, il convient de noter que c'est à ce moment que des investissements plus lourds pour la marque sont engagés. Notamment, il s'agit de l'intégration de sa chaîne de valeur en terme d'approvisionnement et de fabrication comme l'achat d'usines en propre ou de fermes de matières premières. La marque a atteint un statut largement légitimé sur le marché et au sein de l'organisation et peut bénéficier aux autres marques du groupe.

La grande marque quant à elle, souvent une marque pionnière à l'origine du groupe et responsable d'une large partie du chiffre d'affaire du groupe est regardée comme modèle d'excellence et est souvent prise comme exemple. Cependant, il ne s'agit pas d'encourager la réplique de son modèle et de ses « best-practices », mais plutôt, d'inspirer et d'encenser un climat innovant pour les autres marques du groupe.

Face à la taille, l'importance et les conséquences d'une si grande marque, le parent endosse un rôle de contrôle avec celle-ci et établit un strict suivi de sa performance, et un strict suivi de ses orientations stratégiques, le tout à très haute fréquence (à priori hebdomadairement) par le PDG du groupe. Le tableau 15 ci-dessous illustre l'influence différenciée du parent en fonction du type de marque (maturité de la marque et niveau d'intégration au groupe), objet récurrent à travers les trois cas de conglomérats multimarque de l'industrie du luxe et validé par les experts de l'industrie.

Tableau 15. Influence différenciée du parent en fonction du type de marque (maturité de la marque et niveau d'intégration au groupe)

Taille de la marque	Petite marque de type «start-up»	Marque de taille moyenne/mature	Grande marque "excellence, plateforme"	
Niveau d'intégration dans le groupe	Juste acquise	Récemment acquise	Acquis il y a plusieurs années	Pionnière- à l'origine de la formation du groupe
Rôle du parent	Intégrateur et contrôle (relation verticale)	Booster la croissance de la marque (relation verticale)	Insérer la marque au réseau de coopération/compétition/au besoin (relation horizontale)	Contrôle (relation verticale)
Valeur ajoutée (Type d'influence du parent mobilisée – fonctions/coopération)	1. Finances, RH, renégociations des contrats, récupération des licences	1. Effet de levier: média, approvisionnement, immobilier 2. Magnifier les produits et l'histoire de la marque 3. Accès à des plateformes de développement de produits et de distribution soit une intégration de la chaîne de valeur au réseau existant 4. Réseau en propre	1. Coopération entre les marques (marque moyenne sert de grand-frère/référent à la petite marque; échange de savoir opérationnel, car la marque a atteint un statut d'expert) 2. Intégration de la chaîne de valeur-approvisionnement, fabrication (usines en propre, fermes de matières premières)	1. Le parent établit un strict contrôle avec la marque du fait de sa taille à générer une grande portion du profit du groupe 2. Modèle d'excellence pour les autres marques du groupe (pas nécessairement de coopération car peu de ressemblance)

4.4. Emergence des éléments de variabilité à travers les trois cas de conglomerats multimarque de l'industrie du luxe

La comparaison inter et intra cas a permis jusqu'à présent de mettre à nu les éléments récurrents à travers les cas permettant d'affiner l'analyse et la compréhension des organisations multimarque de l'industrie du luxe. Une comparaison intercas a révélé une variation entre ceux-ci notamment au chapitre de l'approche globale de parentage empruntée par chacun des trois groupes dans l'objectif d'influencer la création de valeur des marques sous leur égide. Alors que certains éléments de l'approche globale de parentage sont communs aux trois groupes étudiés, comme décrit précédemment, certains éléments à ce chapitre diffèrent. En effet, les répondants à travers les données mettent clairement sur la piste de trois approches différentes du parent dans sa manière de gérer son organisation et ses marques qui semblerait être influencée par l'âge et donc l'expérience du parent à gérer ses marques. Plaçant les trois groupes sur un continuum, il apparaît que plus le groupe possède d'expérience dans la gestion des marques sous son ombrelle, à travers le temps et à travers le nombre de marques sous son égide, plus celui-ci développe une approche sophistiquée de parentage. À l'inverse, un parent plus jeune adopte une approche de parentage beaucoup plus structuraliste de type contrôle financier à la manière d'une holding. Le tableau 16 illustre ce continuum de variabilité de l'approche de parentage en fonction de l'âge/l'expérience du parent.

Tableau 16. Variabilité de l'approche de parentage en fonction de l'âge/l'expérience du parent

Variabilité de l'approche globale de parentage en fonction de l'âge/l'expérience du parent)			
Groupe	<i>Déborah</i>	<i>Jade</i>	<i>Jessica</i>
Âge/expérience/	1. <20 ans d'expérience	1. <20 ans d'expérience	1 >25 ans expérience dans luxe
Caractéristiques	2. Conglomérat à l'origine 3. <25 marques luxe	2. Conglomérat à l'origine 3. <25 marques luxe	2. > 25 marques luxe
Approche de parentage	1. "Freedom within a framework" 2. Rôle du parent de contrôle/ de « reporting » de la marque 3. Les marques font des compromis lorsqu'elles joignent le groupe 4. Intentions structuralistes de construction du groupe → Approche structuraliste du parent	1. "Freedom within a competitive framework" - esprit de coopération-de compétition 2. Rôle du parent de contrôle/de coordination 3. Les marques font des compromis lorsqu'elles joignent le groupe 4. Intentions de compatibilité-de « fit » dans la construction du groupe → Approche "coopétition" du parent	1. Agilité du parent à orchestrer les synergies dans un respect ultime d'indépendance/d'autonomie des marques 2. Rôle du parent de décentralisation du pouvoir vers les marques, du conseil-réflexion et de nourrir une réflexion stratégique globale, considérations macroéconomiques 3. Communauté dynamique 4. Intentions opportunistes de construction du groupe → Approche contingente sophistiquée du parent

Le groupe Déborah, plus jeune groupe de moins de 20 ans d'expérience dans le luxe à travers moins de 25 marques de luxe, développe une approche que ses gestionnaires énoncent très clairement comme étant un « freedom within a framework » (« liberté encadrée »). Cette approche de parentage concède aux marques une certaine autonomie en terme de design, de créativité et de gestion de leur ADN, le tout dans un cadre financier strict et un regard sur la stratégie des marques. L'annexe 12 présente un assortiment plus riche de citations illustrant cette approche. D'après les répondants :

« Oui le framework, c'est plutôt un framework financier, c'est des règles opérationnelles c'est-à-dire que Déborah cherche à avoir année après année une augmentation du chiffre d'affaire et une augmentation de la profitabilité dans le respect du développement de l'image de la marque quelle qu'elle soit cette marque et des règles sur des retours d'investissement minimum qu'il faut obtenir, c'est surtout des contraintes d'ordre financier enfin j'appellerai pas cela des contraintes simplement la plupart des règles sont des règles de gestion de bon sens, je n'ai jamais perçu le framework comme étant une contrainte. [...] oui un cadre logique simplement pour aider [...] le groupe est un catalyseur pour moi, c'est-à-dire qu'il rend tout typiquement plus facile, mais il vient avec des contraintes, des reportings parfois ou des partages, quelque part quelque chose qu'il n'y a pas dans une entreprise seule, il faut accepter aussi d'apporter à ce groupe, de fournir de l'information à l'autre, de dialoguer avec eux, etc. » (Gestionnaire de marque).

« You are very challenged to own your business, you know, the brand, the group, they rely on you to develop the strategy and execute the strategy so with that respect there is not a lot of interference.[...] so you are autonomous, they respect your position, you don't get a lot of interference with the strategic management of the company so that's great and you are expected to take ownership for it, it's considered to be an entrepreneurial type of in that respect. But on the other hand I think you need to have back kind of skillset but also I think if you went too far, you also need to be very respectful for the shareholders basically and be totally aligned to their goals; so yeah I think you need to have a balance of character of yes you can be entrepreneurial, you can own your business, you drive a ton of responsibilities but on the other side you've got to have that balance of being respectful knowing what their goals are, they're often very clear actually, and it's just about making sure you caught that right balance of skills and don't push it too far, I think that one thing where you try and take it too far you often fail. » (Gestionnaire de marque).

Face à ce « freedom within a framework », les gestionnaires de marques notent certains compromis que celles-ci doivent faire afin de participer à la création de valeur collective. Également, le parent adopte une approche très structuraliste de construction du groupe par acquisitions où le portefeuille est construit de façon très ordonnée et rationnelle afin d'éviter que les marques n'entrent en compétition les unes avec les autres. Les répondants mentionnent :

« Always a question in the eye of the beholder, you know we have something P put together which is called the luxury mapping where we try to have thing which don't overlap you know so S and L are two brands which I think are totally overlapping so yes S is ... the other one maybe not. But sometimes also, if you think it's the right brand you also buy it even if, I mean you try usually not to cannibalize having F and G in the same portfolio that would be stupid, right. So we have a mapping basically by categories and by price points and by regions. » (Gestionnaire HQ).

« La réponse à ça serait l'idée d'avoir un portefeuille, c'est de ne pas avoir toutes les marques similaires sinon pourquoi avoir un portefeuille, l'objectif des marques n'est pas d'être concurrentes entre elles et finalement un portefeuille constitué de marques qui sont toutes positionnées et qui ont toutes leurs positionnements et finalement sont toutes complémentaires les unes par rapport aux autres. » (Gestionnaire marque).

Le groupe Jade, moins de 20 ans d'expérience en tant que groupe de luxe et moins de 25 marques de luxe au sein de son portefeuille, développe quant à lui une approche où les marques sont maintenues dans une tension compétitive et coopérative. En effet, les marques sont encouragées à maintenir un esprit de compétition avec les autres marques du groupe et en même temps doivent coopérer avec les autres marques lorsque ceci est nécessaire. L'annexe 13 présente un assortiment plus riche de citations illustrant cette approche. En effet :

« Mais toute la logistique, tout ce qui fait fonction support sont partagées par des marques donc déjà je pense que ça, c'est bien, il y a une synergie très forte des marques, mais il y a une concurrence entre marques c'est-à-dire qu'ils veulent de la concurrence entre les marques, alors c'est assez spécial, mais ils veulent de la concurrence entre marques ce qui n'est pas le cas dans d'autres groupes forcément et donc il y a une concurrence, mais il y a un échange d'information, il y a une synergie entre marques quand même, même si on est concurrents, il y a beaucoup de synergies. » (Gestionnaire de marque).

« Jade est une holding qui détient des marques et chaque marque est indépendante au sein du groupe, mais l'indépendance se limite à ce que l'on veut bien lui donner et à partir du moment où l'on vit sous le même toit des efforts doivent être faits et où commence votre liberté, ou s'arrête-t-elle? Donc au niveau de la structure locale, nous partageons des services, des fonctions supports qui sont logistique, qui sont RH, des réunions où il appartient à qui de

droit d'échanger de l'information ou pas. Donc c'est un peu tricky comme façon, car chaque marque est indépendante pour produire, indépendante même s'il y a un peu de partage d'information, mais il y a un désir de centralisation et de contrôle, car pour bien gérer il faut contrôler que ce soit au niveau local ou au niveau international et donc il y a forcément un contrôle central, ce qui donne un impact sur les marques en central et un impact sur les marques en local et plus le temps passe plus ce contrôle ne peut que se mettre en place et se renforcer, il est difficile que les gens restent en liberté tout en ayant un sentiment de liberté et tout en les contrôlant, c'est toute une gesticulation : chaque marque est indépendante et chaque marque est contrôlée, donc nous on se parle, mais sans trop se parler.

Les marques notent faire des compromis lorsqu'elles joignent le groupe notamment de l'ordre de la perte de liberté et d'autonomie, de contraintes de coopération avec les autres marques et de « reporting » face au contrôle du parent. Notamment :

[...] quand une marque est petite et intéressée n'importe quel groupe, n'importe quel conglomérat parce qu'il dit qu'il va la faire grandir, c'est intéressant pour la marque de pouvoir se développer, de bénéficier de tout l'appui qui est derrière, mais elle peut aussi perdre en indépendance et en créativité et être obligée à faire des choses qu'elle n'aurait pas eu à faire avec le temps, quand vous êtes indépendant vous faites ce que vous voulez, quand vous faites partie d'un groupe, d'un conglomérat, les gens font ce qu'on leur dit de faire.

[...] à ce moment-là, il y a des choses que l'entreprise faisait et ne pourra plus faire, car elle fait partie d'un groupe et il y a des choses qu'elle ne fait pas et qu'elle va pouvoir faire et après le groupe permet étendre commercialement la marque c'est-à-dire les filiales mises en place, etc. Une contrainte quand la marque a son propre réseau de distribution donc l'intégration à un groupe l'oblige, soit par volonté interne, soit, car la marque se construit par ses produits, mais aussi par gens qui la dirigent. » (Gestionnaire de marque).

Le parent adopte un rôle de contrôle de la performance des marques sous son égide à la manière d'une holding et coordonne les échanges entre les marques. Le parent construit le groupe d'après une logique de complémentarité entre les marques et de correspondance avec le portefeuille déjà existant.

Il est intéressant de noter que ces deux premiers groupes multimarque développant une approche de parentage plutôt structurée, encadrée et assurant un suivi assez strict de la performance de ses marques furent auparavant des conglomérats au sens strict du terme. En effet, ceux-ci à l'origine comprenaient davantage d'unités d'affaires non reliées issues d'industries différentes. Ainsi il est prudent de faire l'hypothèse que leur logique originale de fonctionnement devait s'établir selon les lignes d'un « reporting » financier à la manière d'une holding envers ses unités d'affaire. Ceci contribue à expliquer la prédominance aujourd'hui d'une telle logique.

Finalement, le groupe Jessica, plus de 25 ans d'expérience dans l'industrie du luxe et plus de 25 marques de luxe déploie une approche contingente sophistiquée dans la gestion de marques agrégées sous son ombrelle afin de contribuer à leur valeur. En effet, le parent développe une certaine agilité dans la manière à orchestrer les synergies

dans un respect ultime de l'indépendance et de l'autonomie de ses marques. Plus précisément, le rôle du parent se place au niveau de la décentralisation du pouvoir vers les marques, du conseil, de la réflexion et également celui de nourrir une réflexion stratégique globale du groupe à travers des considérations davantage macroéconomiques. L'annexe 14 présente un assortiment plus riche de citations illustrant cette approche. En effet :

« On a une vision assez spécifique du rôle que l'on doit avoir en tant qu'entité centrale du groupe. On croit très fort dans la décentralisation de l'essentiel du fonctionnement des maisons parce que dans l'industrie du luxe il est important que les maisons soient concentrées sur l'exploitation de ce qu'on appelle l'ADN chez nous, d'autres appellent ça du brand equity et on est obsédés par le fait que les maisons ne doivent pas converger vers un modèle d'expression, un ADN commun. Donc on est très attentifs à la décentralisation du pouvoir. » (Gestionnaire maison-mère).

« [...] si vous voulez ce que l'on pouvait faire et surtout déterminer c'est le juste niveau de prise de parole de Jessica un peu comme une ombrelle au-dessus des maisons qui ont elles-mêmes des cultures, et on ne veut pas toucher à ces cultures, et on veut trouver la bonne juste proposition ombrelle au-dessus de ces maisons et donc concrètement on éclaire ce discours sur les valeurs, etc., avec des exemples extrêmement concrets qui bien sûr viennent des maisons. Tout ce que l'on a fait dans un premier temps c'était de parler des maisons aux maisons en fait, parler des maisons avec d'autres maisons. [...] Alors l'obsession c'est que ce que l'on fait ne soit pas détrimental aux maisons, mais notre obsession c'est de nourrir notre image à nous en tant que corporate. » (Gestionnaire maison-mère).

L'approche de contingence du parent poussée à son paroxysme, le parent adopte une logique de fonctionnement à l'instar d'une communauté dynamique. En effet, il semblerait que chacun soit constamment « challengé » et que les processus soient remis en question, non seulement dans un souci d'amélioration continue, mais également dans un souci de toujours pouvoir être en avance sur son environnement. De ce fait, le parent construit le groupe de façon opportuniste et des processus ad-hoc sont mis en place à chaque opportunité d'acquisition. Les répondants mentionnent :

« Il n'y a pas de procédure standard, cela dépend évidemment de la société que l'on a acquise, des secteurs... Mais tout en gardant une indépendance pour ceux que cela concerne, la gestion de la marque, des produits, la distribution, la communication, etc. Dans le système de gestion des ressources humaines et dans le système de finance de contrôle petit à petit on exporte des systèmes et des façons de gérer que la maison a. [...] Il n'y a aucune recette, ce qu'il faut c'est choisir des marques qui s'adressent à notre clientèle, qui sont des marques fortement marquées par l'artisanat et la qualité, des marques qui soient à la fois innovantes, créatives et de très haute qualité, souvent faisant appel à l'artisanat. [...] On fait le possible pour rendre cette société partie de la famille, une famille qui respecte cette approche philosophique qui dit que à la fin on doit respecter les particularités d'une maison, mais ça veut dire leur approche du marché, leur culture managériale ». (Gestionnaire de division)

« Chose très étonnant pour un groupe et souvent les conglomérats sont dotés de « task force », etc., le fait qu'il y ait des best practices en matière d'acquisitions [...] on a absolument aucun « template » sur comment procéder pour une acquisition, que ce soit dans la partie finance, prise décision, il faut savoir c'est une société familiale, le pouvoir est clairement identifié auprès d'une personne donc c'est cette personne qui décide, [...] et il n'y a pas de process formel « pre-agreed », s'il y a une nouvelle question, on remet en cause le process, on remet en cause ce que l'on a déjà fait, et on crée un process ad hoc finalement. » (Gestionnaire maison-mère).

« Mais, il n'y a pas de grand plan en disant dans l'année n+5 on fera tel ou tel secteur. » (Gestionnaire HQ).

Notamment empruntant des caractéristiques à l'instar d'une communauté dynamique :

« The best thing about the division is the matrix that fosters a little bit of friction between what we call the Maisons, the Houses, and the market, you know, the regions, and that little bit of friction, that little bit of tension where well embraced by everybody fosters another level of creativity. And that matrix means I am constantly being challenged by my colleagues in the regions, around the world, my colleagues in Europe, my colleagues in the US, my colleagues in Asia, in South America wherever and likewise I am constantly challenging them by how can you do this better and the matrix is set-up for that little bit of conflict and that is really positive and neither the Maisons nor the regions are in control, precisely there's joint ownership, what it does is that it forces a lot of collaboration because nobody's put like the regions aren't above the Maisons and the Maisons aren't above the regions, we work alongside each other and that tension actually really helps makes us think of things which are constantly new. » (Gestionnaire de marque).

« Alors il y a une méthode de gouvernance du changement si vous voulez, faut essayer d'emmener tout ça puisque l'on est dans la transformation, en permanence, par nature, vous comprenez bien que dans le fond ce que je vous ai décrit, c'est une espèce d'être biologique qui évolue en permanence, n'est-ce pas, donc pour emmener efficacement le changement en trouvant la bonne réponse que personne pris individuellement n'a, mais que collectivement on arrive à dégager. » (Gestionnaire de division)

Chapitre 5

Résultats

Ce chapitre présente à nouveau les résultats issus de l'analyse des données brutes via la méthodologie de Gioia et al.(2013) mais de façon plus concise. Ici il convient d'exposer à nouveau la logique de raisonnement extraite des résultats, d'entrer davantage dans le détail des concepts naissants et de confronter le tout aux propositions énoncées au chapitre du cadre conceptuel. Au final, le modèle théorique émerge et est détaillé.

5.1. Proposition 1a : il existe des processus d'influence d'avantage parental sur la création de valeur des marques.

La question de comment le parent influence la création de valeur de ses marques, renvoie à ce que le parent apporte aux marques agrégées sous son ombrelle. Les données révèlent ainsi une première dimension : d'une part, le parent apporte un partage de fonctions supports à disposition des marques du groupe.

Les répondants indiquent que la marque à accès à de l'information clé qui contribue à augmenter l'intelligence collective du groupe, à des achats média partagés, à des plateformes logistiques partagées, à des services immobiliers partagés, à la capacité financière. Le parent gère tout le back-office pour les marques et également tout un réservoir de talents à travers les marques La marque a accès à une unité des métiers du luxe, à une culture forte du groupe qui imprègne et pousse les gestionnaires à tous les niveaux. Finalement, la marque bénéficie de l'effet de levier grâce à l'appartenance à un groupe de poids.

Tous ces processus identifiés sont pilotés et mis à disposition par le parent et conduisent à de meilleures conditions pour les marques que si elles opéraient seules. Ces meilleures conditions permettent aux marques de mieux performer et ainsi de créer

davantage de valeur que si elles opéraient seules en dehors de l'égide du parent et du portefeuille de marques. Ainsi, il existe effectivement des processus d'influence du parent sur la création de valeur des marques auxquelles les marques n'auraient pas accès si elles s'opéraient comme des entités indépendantes. Les conglomérats multimarque de l'industrie du luxe semblent ainsi concéder à leurs marques un avantage parental. Le tableau 17 ci-dessous présente des citations choisies par groupe supportant la proposition 1a.

La proposition 1a : Il existe des processus d'influence d'avantage parental sur la création de valeur des marques; est validée.

Tableau 17. Validation proposition 1a par groupe

Propositions	Groupe Jessica	Groupe Déborah	Groupe Jade
<i>P1a : Il existe des processus d'influence d'avantage parental sur la création de valeur des marques.</i>	« Quand on intègre une maison, l'avantage aussi d'appartenir à un groupe aussi puissant et riche à la fois comme Jessica grâce à ses marques c'est de pouvoir avoir les moyens de ses ambitions. Donc aujourd'hui, K a 180 cuves inox pour pouvoir garder ses vins de réserve [...] ça coûte énormément d'argent, c'est une immobilisation financière en plus d'un investissement, car il faut garder les vins [...], mais grâce à Jessica ou Jessica via la division lui donne les moyens d'atteindre ce que l'on veut faire. » (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).	« Une marque comme C quand elle rejoint le groupe alors elle a accès à énormément de choses et finalement je ne vais pas citer, mais c'est peut-être le plus important et c'est d'abord l'information avant de bénéficier des synergies dont on vient de parler qui sont des synergies qu'on peut peut-être quantifier, une petite marque qui rejoint le groupe elle va bénéficier d'énormément de synergies qualitatives, c'est-à-dire d'information. » (Groupe Déborah, gestionnaire maison-mère).	« [...] après, faut développer au niveau industriel et ça prend de l'investissement, coûte cher, et la puissance financière d'un groupe comme Jade permet à une marque comme P de se développer et permet de faire plus de choses que si elle était indépendante et ne pourrait pas se permettre de le faire, c'est un point fondamental. » (Groupe Jade, gestionnaire de marque).

5.2. Proposition 1b : il existe différents processus d'influence d'avantage parental ayant différents effets sur la création de valeur des marques.

L'influence du parent sur la création de valeur des marques agrégées sous son ombrelle ne concerne pas seulement la relation verticale entre le parent et chacune des marques au moyen de fonctions partagées. Également, le parent est capable d'influencer la relation horizontale entre les différentes marques du portefeuille du groupe en influençant leur coopération.

Les données révèlent ainsi une deuxième explication : le parent est capable d'influencer la coopération entre les marques. En effet, ces marques ont l'occasion de coopérer au cours d'instances multi-niveaux formelles et informelles, à savoir, des rencontres organisées par le parent mais également à travers une culture prônant la coopération où chacun est libre d'aller chercher conseils et information auprès d'une autre marque appartenant au groupe. Les instances de rencontres et collaborations entre les marques s'étendent des vœux du PDG, des réunions formelles, des réunions informelles, des conférences organisées où sont réfléchies des problématiques globales, à un intranet, un magazine interne, un centre d'innovation conjoint, un centre de formation pour les cadres. Le parent agit également en tant que connecteur où les gestionnaires de la maison-mère mettent les différentes marques en contact selon des besoins spécifiques. Il est très important de noter que les marques coopèrent et se rencontrent au sein de plusieurs instances mais que ce partage d'information contribue à renforcer leur intelligence collective et ne concerne qu'un partage à un niveau opérationnel, notamment un partage de gestion de procédés, de best-practices, des « success-stories ». Ce partage ne concerne pas tout ce qui est lié à l'ADN de chaque marque et ce qui fait leur unicité à travers leur histoire, leurs produits, leur identité. Ceci contribue à protéger les marques d'un mouvement de mimétisme, les marques restant quelque part des compétiteurs.

Au final, le parent encense un climat de coopération en fournissant des tribunes de rencontres pour les marques afin que celles-ci puissent se connaître, échanger et partager. De ce fait, les marques ont accès aux connaissances des unes et des autres, connaissances auxquelles celles-ci ont seulement accès grâce à leur inclusion au sein d'un groupe multimarque. Ceci conduit la marque à opérer dans des conditions améliorées, contribuant à une meilleure performance et ainsi une création de valeur pour la marque. Ainsi, grâce à l'avantage parental, le parent n'intervient pas seulement au niveau parent-marque mais également au niveau horizontal entre les marques, encensant un climat de coopération entre les marques du conglomérat multimarque.

Les répondants vont même plus loin et poussent la description de cette coopération entre les différentes marques du portefeuille à travers le champ lexical de la

confrérie. La confrérie constitue une communauté visant à favoriser l'entraide fraternelle et témoigne d'un fort sentiment d'appartenance à un même groupe à la manière d'une famille. L'unité des métiers du luxe à travers les marques renforce le caractère de confrérie pour décrire le climat coopératif entre les marques du groupe de luxe. En effet, l'unité des métiers du luxe renvoie à une même manière de travailler au sein du groupe et comprend un cœur de mêmes valeurs et principes rassemblés sous l'égide d'une culture forte diffusée à travers le groupe. Cette culture au sein des groupes de luxe met à l'honneur la perpétuation des traditions et savoir-faire d'artisans souvent centenaires, et souvent issus des patrimoines français, italiens et américains. Le tableau 18 ci-dessous présente des citations choisies par groupe supportant la proposition 1b.

La proposition 1b : Il existe différents processus d'influence d'avantage parental ayant différents effets sur la création de valeur des marques est validée. Il convient de préciser qu'en plus d'un avantage parental largement appuyé sur des relations verticales parent-marques, les résultats révèlent de pair, une coopération entre les marques correspondant à la relation horizontale marque-marque contribuant à la création de valeur des marques.

Tableau 18. Validation proposition 1b par groupe

Propositions	Groupe Jessica	Groupe Déborah	Groupe Jade
<i>P1b : Il existe différents processus d'influence d'avantage parental ayant différents effets sur la création de valeur des marques.</i>	« [...] oui une marque au même titre qu'un grand pourrait aider des plus petits ou des plus fragiles, c'est la beauté d'avoir un portefeuille; quand vous avez un portefeuille de maisons aussi éclectiques qui fait autant rêver c'est sur que D peut aider une autre marque [...] comme M dans la nuit a aidé B à exister, comme B aujourd'hui aide probablement d'autres produits, aidera d'autres produits, C aide des marques [...] a rentrer dans certains établissements gastronomiques, H aide probablement l'ensemble du portefeuille à rayonner, et je pense que chacun se renvoie la balle et c'est justement ce qui est bien dans cette structure c'est de ne pas avoir une marque à la Procter, un groupe plein de marques, une seule usine qui perdrait finalement toute personnalité. » (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).	« [...] pour pouvoir développer ces catégories de produits on a pu bénéficier là aussi de l'apport de l'expertise du groupe, donc en l'occurrence pour les sacs, ce que j'ai fait c'est que j'ai eu la chance de profiter de mes p'tits collègues chez G pour utiliser leur outil de production donc c'est plutôt les artisans qui travaillent avec G qui nous ont également aidés à développer notre offre donc au départ c'est du R&D mais on démarre, donc on a une volumétrie aujourd'hui qui est faible par rapport aux autres marques de luxe, mais on n'aurait pas pu avoir accès à ces artisans si on ne faisait pas partie du groupe. Donc voilà un autre élément positif si vous voulez quand on est une petite marque. » (Groupe Déborah, gestionnaire de marque).	« [...] dans cet esprit-là, la logique veut que le plus fort donne de l'information au plus petit comme le plus petit regarde le plus grand, comme un peu un p'tit frère regarderait un grand frère, le p'tit frère aimerait bien que le grand frère lui explique, et le grand frère ne pense pas tjrs à expliquer ni ne veut expliquer. (Groupe Jade, gestionnaire de marque).

5.3. Proposition 2 : l'influence du parent sur les processus de création de valeur des marques varie/est modérée par le type de marque.

Dans un premier temps, il convient de noter la présence de différents types de marques, des marques dites « de différentes tailles – petites ou grandes », ou à proprement parler de leur différence en terme de maturité. Les répondants mentionnent que la maturité d'une marque dépend de son chiffre d'affaire, de sa présence à l'international, de sa reconnaissance sur le marché et de son âge.

Les groupes multimarque croissent par acquisitions, et ainsi ceux-ci acquièrent des petites marques pour lesquelles ils sont capables d'influencer la création de valeur dès leur inclusion au sein de leur portefeuille, conscients de leurs compétences à influencer la création de valeur des marques sous leur ombrelle. Ainsi, il apparaît que le parent du groupe multimarque influence différemment la création de valeur de la marque. En effet, le parent apporte différents services de valeur ajoutée à la marque en fonction de son niveau de maturité, à savoir dans le cas d'une petite marque juste acquise versus une grande marque déjà présente au sein du portefeuille.

Plus précisément, d'après les répondants, dans le cas d'une petite marque soit lors de son intégration, pour le parent il s'agit d'abord de comprendre le business, puis de dépoussiérer celui-ci, d'assainir les bases, de récupérer les licences, d'actualiser, et de préparer la croissance (« top-line »). Les marques ont également accès à de l'information et des talents afin de mieux travailler. Toute cette logique met en relief la différence entre ce que le parent apporte au début au moment de l'intégration de la marque, notamment la sécurité et la puissance financière et, aujourd'hui alors que celle-ci a grandi, notamment de bénéfices en termes d'accès à des services partagés entre les marques (« supply chain », « back-office », partage de « best-practices », etc.).

D'après les répondants, une grande marque à son tour recevra une influence du parent davantage de type contrôle ou pilotage afin de s'assurer que les décisions prises au sein d'une si grande structure sont valides et adéquates et surtout que celles-ci ne mettent pas à risque le groupe tout en entier du fait du poids de la marque au sein du portefeuille.

Il est à noter qu'un autre élément non négligeable intervient dans la définition de l'influence du parent sur la création de valeur de la marque. Il a été convenu que le parent influence différemment la création de valeur de la marque en fonction du niveau de maturité de la marque, donnant lieu à différentes relations verticales parent-marque. Il a également été noté que l'influence du parent sur la création de valeur des marques ne concerne pas seulement la relation verticale parent-marque, mais que le parent est aussi capable d'influencer les relations horizontales entre les marques donnant lieu à des coopérations, comme largement illustré dans la section précédente. En effet, le niveau d'intégration de la marque dans le groupe – soit si la marque est présente dans le groupe depuis longtemps ou pas, influence également les relations de coopérations entre les marques du groupe. Lorsque la marque est présente dans le groupe depuis un certain temps, ceci conduit la marque à développer une expertise en tant que membre au sein d'un portefeuille de marques que celle-ci peut partager pour aider les marques plus petites.

Pris ensemble, le niveau de maturité de la marque et son expérience en tant que marque au sein d'un portefeuille de marques conduisent la marque à un niveau de séniorité ou de juvénilité au sein du groupe, qui se traduit par différentes relations verticales avec le parent et différentes relations horizontales entre les marques. Par exemple : une marque sénior, soit une marque acquise et présente au sein du groupe depuis longtemps et également une grande marque mature de par un grand chiffre d'affaire et une forte présence internationale, recevra une influence du parent davantage de type contrôle afin de s'assurer que les décisions prises au sein d'une si grande structure soient valides et adéquates et surtout que celles-ci ne mettent pas à risque le groupe tout en entier du fait du poids de la marque au sein du portefeuille. La marque sénior pourra également diffuser de l'information clé aux autres marques du groupe du fait de son expérience en tant que marque mature et de par sa présence au sein du groupe depuis longtemps. À l'inverse, une marque junior, soit récemment acquise par le parent et insérée au sein du portefeuille, et de type « start-up » soit une petite marque avec un chiffre d'affaire timide et une faible présence internationale, bénéficiera d'une influence du parent davantage orientée sur son intégration au sein du groupe puis sa croissance en

tant que marque, et bénéficie par ailleurs de l'entraide des autres marques plus sénior au besoin.

Une vision globale agrégée de l'influence du parent sur la création de valeur des marques sous son ombrelle au sein des groupes multimarque porte à réaliser que cette influence du parent varie en fonction de deux choses, à savoir, le niveau de maturité de la marque et également le niveau d'intégration de cette marque au portefeuille de marques du groupe. Ainsi le parent est en mesure de déployer différentes influences sur la création de valeur des marques en fonction des besoins de celles-ci. Ces influences sont issues soit de la relation verticale parent-marque (on parle ici des fonctions partagées entre les marques mises à disposition par le parent), soit de la relation horizontale marque-marque (on parle de l'influence du parent à mobiliser des coopérations entre les marques). Le fait de mobiliser certains processus de création de valeur plus que d'autres en fonction du besoin de la marque (dépendamment de niveau de maturité et d'intégration au groupe), le parent adopte différents rôles vis-à-vis de la marque qu'il influence.

En effet, lorsqu'il s'agit d'une petite marque, soit juste acquise donc jeune au sein du groupe et d'un niveau faible de maturité, le parent adopte un rôle intégrateur et de contrôle. À cet effet, il convient au parent de mobiliser des processus d'influence de création de valeur tablant sur l'assainissement et la mise en place d'un cadre financier adéquat (injection de liquidités au besoin), la réorganisation des ressources humaines (envoi de gestionnaires opérationnels de la maison-mère au besoin), la renégociation des contrats en cours chez la marque nouvellement acquise et la récupérations des licences en cours si tel est le cas afin de se réapproprier le contrôle de la chaîne de valeur de la marque.

La petite marque de luxe récemment acquise (et non pas juste acquise) bénéficie quand à elle d'un parent au rôle activateur de croissance, mobilisant notamment l'effet de levier du groupe afin de faire bénéficier la marque de meilleurs prix concernant les achats média, l'immobilier et l'approvisionnement. Il s'agit également pour la petite marque d'accéder à des ressources et compétences du groupe contribuant à magnifier l'histoire de sa marque et ses produits. La marque est également insérée sur des

plateformes de développement et de distribution de produits partagées entre les marques du groupe et permettant à la marque d'intégrer le réseau de chaîne de valeur existant. Finalement, la marque est capable de développer son réseau en propre en ouvrant des magasins en propre dans des villes importantes, en vue d'une expansion internationale.

La marque mature de taille moyenne, bénéficiant d'une présence et d'une reconnaissance à l'international, et acquise il y a plusieurs années, bénéficie du rôle du parent consistant à insérer la marque dans le réseau de coopération des marques du portefeuille. En effet, la marque mature possédant une certaine expertise de par sa taille moyenne sur le marché du luxe, mais également de par son expérience face à son intégration au sein du groupe atteint aisément le statut potentiel de « marque grand-frère ». La marque devient ainsi une sorte de référent aux plus petites marques juste ou récemment acquises et contribue à renseigner et aider celles-ci afin de booster leur intégration et leur quête de croissance. Il s'agit principalement d'un échange de savoir opérationnel, car la marque mature a atteint un statut expert. Également, il convient de noter que c'est à ce moment que des investissements plus lourds pour la marque sont engagés. Notamment, il s'agit de l'intégration de sa chaîne de valeur en terme d'approvisionnement et de fabrication comme l'achat d'usines en propre ou de fermes de matières premières. La marque a atteint un statut largement légitimé sur le marché et au sein de l'organisation et peut bénéficier aux autres marques du groupe.

La grande marque quant à elle, souvent une marque pionnière à l'origine du groupe et responsable d'une large partie du chiffre d'affaire du groupe est regardée comme modèle d'excellence et est souvent prise comme exemple. Cependant, il ne s'agit pas d'encourager la réplique de son modèle et de ses « best-practices », mais davantage d'inspirer et d'encenser un climat innovant aux autres marques du groupe. Face à la taille, l'importance et les conséquences d'une si grande marque, le parent endosse un rôle de contrôle avec celle-ci et établit un strict suivi de sa performance, et un strict suivi de ses orientations stratégiques, le tout à très haute fréquence (à priori hebdomadairement) par le PDG du groupe.

Au final, les marques coopèrent entre elles, les plus grandes marques font office de grand-frère pour les plus petites marques, à la manière d'une confrérie. Alors que

l'avantage parental permet de rassembler les marques au cours de nombreuses instances et d'encenser un esprit de coopération entre elles, le fait que les marques aillent chercher de l'aide auprès d'autres marques de leur propre initiative, en fonction de leurs besoins, donne lieu à un avantage de confrérie. En effet, si ces marques n'étaient pas incluses au sein d'un portefeuille de marques, celles-ci ne pourraient pas avoir accès à un réseau de coopération grâce à l'avantage parental, et ainsi celles-ci ne pourraient pas réaliser un avantage de confrérie. Le tableau 19 ci-dessous présente des citations choisies par groupe supportant la proposition 2.

La proposition 2 : L'influence du parent sur les processus de création de valeur des marques varie/est modérée par le type de marque est validée. Il convient de préciser qu'en terme de type de marque il s'agit de la maturité de la marque et du niveau d'intégration de la marque au groupe, conduisant à différents rôles du parent en fonction. Également, il convient de préciser qu'en plus d'un avantage parental, on compte un avantage de confrérie contribuant à la création de valeur des marques.

Tableau 19. Validation proposition 2 par groupe

Propositions	Groupe Jessica	Groupe Déborah	Groupe Jade
<i>P2 : L'influence du parent sur les processus de création de valeur des marques varie/est modérée par le type de marque.</i>	« [...] Deux choses [font qu'une marque est forte] : le chiffre d'affaires et la date d'achat. Une marque petite qui a été achetée il y a 10 ans est regardée de manière normale, une marque petite qui vient d'être achetée va être regardée beaucoup plus fréquemment dans les premiers jours simplement parce que le groupe et son équipe ne la connaissent pas, veulent la comprendre et veulent le faire rapidement, identifier des synergies et faire des réajustements stratégiques très rapidement. » (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).	« Donc c'est clair que l'on a des marques de tailles très différentes on a des marques qui font plus d'une centaine de millions d'euros même dans le portefeuille des marques comme C ou Q qui vraiment sont des petites marques et il n'y a rien de commun entre ce que l'on apporte à G et à une marque comme C. [...] évidemment il n'y a pas de « one size fits all » c'est-à-dire que ce que vous apportez à toutes les marques est différent d'abord parce que vos marques sont différentes je vous l'ai dit, elles ont des tailles différentes, elles sont sur des catégories de produits différents, des contenus stylistiques et des stades de maturité complètement différents et donc pas du « one size fits all », le rôle du groupe c'est de faire du « made to measure » avec les marques. » (Groupe Déborah, gestionnaire maison-mère).	« De faire partie d'un groupe, une marque bénéficie, question tricky, il y a plusieurs étapes : une marque comme P il y a 10 ans en arrière, une marque comme P il y a 5 ans en arrière, une marque comme P aujourd'hui. » (Groupe Jade, gestionnaire de marque).

5.4. Proposition 3 : l'influence du parent sur les processus de création de valeur des marques varie/est modérée par les caractéristiques du parent.

Un autre élément de récurrence à travers les cas témoigne de l'influence du parent sur la création de valeur des marques sous son ombrelle. Celui-ci correspond à la philosophie du groupe quant à sa façon de gérer ses entités agrégées sous son ombrelle. Ainsi, les différents groupes via le parent déploient une approche contingente quant à la façon de gérer leurs marques. Ceci renvoie à plusieurs dimensions, d'une part aux intentions et aux motivations du parent face à la construction du groupe multimarque et d'autre part, au rôle particulièrement agile du parent face à la gestion des marques sous son ombrelle. Le parent est motivé par une intention d'activer la croissance des marques qu'il agrège sous son ombrelle, justifiant par ailleurs son existence, mais également par une intention de gérer la cohérence de son portefeuille. Ce mode organisé de croissance par acquisitions du parent lui permet de contribuer adéquatement à la création de valeur des marques qu'il acquiert et de concentrer et ainsi magnifier son effet de parentage. Le rôle agile que le parent déploie dans la gestion de ses marques renvoie, quant à lui, à un savant mélange de tensions que le parent maintient par des allers-retours constants. Notamment, le parent s'assure de respecter l'ADN de chaque marque en lui garantissant indépendance et autonomie afin que celles-ci puissent se magnifier, tout en assurant un certain contrôle et un encadrement de sa performance. Il s'agit ici pour le parent de garantir à la marque une croissance et un développement requérant, rappelons-le, l'accès aux fonctions supports et partagées entre les marques et leur coopération, s'immisçant ainsi dans les silos protégés par le rôle de garant d'indépendance du parent. Au final, le parent du groupe multimarque endosse à la fois le rôle de garant d'indépendance, de contrôle et d'activateur de croissance, des rôles se situant à bien des antipodes, mais dont l'agilité du parent convient à les allier de la façon la plus ultime afin de conduire à une création de valeur maximale pour la marque. Le mélange gagnant conduit ainsi les marques à magnifier, partager et échanger sur tout ce qui concerne le « back-office » et l'opérationnel qui viennent s'adosser et supporter son contenu artistique et stylistique, base de l'ADN de la marque, gardés en silos afin de ne pas dénaturer la marque et d'éviter les mouvements de mimétisme. Les répondants illustrent cette logique avec l'expression « freedom within a framework » où il s'agit pour les marques d'accéder à la

liberté, disons artistique et de contenu dans un cadre financier et opérationnel piloté par le parent. Au final, chacun fait ce en quoi il est très bon et possède une expertise : le parent comme holding du groupe multimarque active son rôle d'encadrement des marques (tangibles, mesurables, financiers et opérationnels) et les marques se concentrent sur la créativité et l'innovation (intangibles, artistiques, rêves).

La comparaison inter et intra cas a permis jusqu'à présent de mettre à nu les éléments récurrents à travers les cas permettant d'affiner l'analyse et la compréhension des organisations multimarque de l'industrie du luxe. Cette approche contingente du parent constitue une philosophie commune aux groupes étudiés, mais le degré de sophistication de cette approche varie à travers les groupes. En effet, une comparaison intercas a révélé une variation entre ceux-ci notamment au chapitre de l'approche globale de parentage emprunté par chacun des trois groupes dans l'objectif d'influencer la création de valeur des marques sous leur égide. En effet, les répondants à travers les données mettent clairement sur la piste de trois approches différentes du parent dans sa manière de gérer son organisation et ses marques qui semblerait être influencée par l'âge et donc l'expérience du parent à gérer ses marques. Plaçant les trois groupes sur un continuum il apparaît que plus le groupe possède d'expérience dans la gestion des marques sous son ombrelle, à travers le temps et à travers le nombre de marques sous son égide, plus celui-ci développe une approche sophistiquée de parentage. À l'inverse, un parent plus jeune adopte une approche de parentage beaucoup plus structuraliste de type contrôle financier à la manière d'une holding.

Le groupe Deborah, plus jeune groupe de moins de 20 ans d'expérience dans le luxe à travers moins de 25 marques de luxe, développe une approche que ses gestionnaires énoncent très clairement comme étant un « *freedom within a framework* » (liberté encadrée). Cette approche de parentage concède aux marques une certaine autonomie en termes de design, de créativité et de gestion de leur ADN dans un cadre financier et strict et comprenant un regard sur la stratégie des marques. Face à ce « *freedom within a framework* », les gestionnaires de marques notent certains compromis que celles-ci doivent faire afin de participer à la création de valeur collective. Également, le parent adopte une approche très structuraliste de construction

du groupe par acquisitions où le portefeuille est construit de façon très ordonnée et rationnelle afin d'éviter que les marques n'entrent en compétition.

Le groupe Jade, moins de 20 ans d'expérience en tant que groupe de luxe et moins de 25 marques de luxe au sein de son portefeuille, développe quant à lui une approche où les marques sont maintenues dans une tension compétitive et coopérative. En effet, les marques sont encouragées à maintenir un esprit de compétition avec les autres marques du groupe et en même temps doivent coopérer avec les autres marques lorsque ceci est nécessaire. Ainsi les marques notent faire des compromis lorsqu'elles joignent le groupe notamment de l'ordre de la perte de liberté et de l'autonomie, de contraintes de coopération avec les autres marques et de « reporting » face au contrôle du parent. Le parent adopte un rôle de contrôle de la performance des marques sous son égide à la manière d'une holding. Également, le parent coordonne les échanges entre les marques. Le parent construit le groupe d'après une logique de complémentarité entre les marques et de correspondance avec le portefeuille déjà existant.

Il est intéressant de noter que ces deux premiers groupes multimarque développant une approche de parentage plutôt structurée, encadrée et assurant un suivi assez strict de la performance de ses marques furent auparavant des conglomérats au sens strict du terme. En effet, ceux-ci à l'origine comprenaient davantage d'unités d'affaires non reliées issues d'industries différentes. Ainsi il est prudent de faire l'hypothèse que leur logique originale de fonctionnement devait s'établir selon les lignes d'un « reporting » financier à la manière d'une holding envers ses unités d'affaire. Ceci contribue à expliquer la prédominance aujourd'hui d'une telle logique.

Finalement, le groupe Jessica, plus de 25 ans d'expérience dans l'industrie du luxe et plus de 25 marques de luxe déploie une approche contingente sophistiquée dans la gestion de marques agrégées sous son ombrelle afin de contribuer à leur valeur. En effet, le parent développe une certaine agilité dans la manière à orchestrer les synergies dans un respect ultime de l'indépendance et de l'autonomie de ses marques. Plus précisément, le rôle du parent se place au niveau de la décentralisation du pouvoir vers les marques, du conseil, de la réflexion et également celui de nourrir une réflexion

stratégique globale du groupe à travers des considérations davantage macroéconomiques. L'approche contingente du parent poussée à son paroxysme, le parent adopte une logique de fonctionnement à l'instar d'une communauté dynamique. En effet, chacun est constamment « challengé » et les processus sont remis en question non seulement dans un souci d'amélioration continue, mais également dans le souci de toujours pouvoir être en avance sur son environnement. De ce fait, le parent construit le groupe de façon opportuniste ou des processus ad-hoc sont mis en place à chaque opportunité d'acquisition. Le tableau 20 ci-dessous présente des citations choisies par groupe supportant la proposition 3.

La proposition 3 : L'influence du parent sur les processus de création de valeur des marques varie/est modérée par les caractéristiques du parent est validée. Il convient de préciser que les caractéristiques du parent correspondent à son âge, et son expérience, et conduisent à différentes approches globales de parentage en fonction.

Tableau 20. Validation proposition 3 par groupe

Propositions	Groupe Jessica	Groupe Déborah	Groupe Jade
<i>P3 : L'influence du parent sur les processus de création de valeur des marques varie/est modérée par les caractéristiques du parent.</i>	« On a une vision assez spécifique du rôle que l'on doit avoir en tant qu'entité centrale du groupe. On croit très fort dans la décentralisation de l'essentiel du fonctionnement des maisons parce que dans l'industrie du luxe il est important que les maisons soient concentrées sur l'exploitation de ce qu'on appelle l'ADN chez nous, d'autres appellent ça du brand equity et on est obsédés par le fait que les maisons doivent pas converger vers un modèle d'expression, un ADN commun. Donc on est très attentifs à la décentralisation du pouvoir. » (Groupe Jessica, Gestionnaire maison-mère).	« Oui le framework, c'est plutôt un framework financier, c'est des règles opérationnelles c'est-à-dire que Déborah cherche à avoir année après année une augmentation du chiffre d'affaire et une augmentation de la profitabilité dans le respect du développement de l'image de la marque quelle qu'elle soit cette marque et des règles sur des retours d'investissement minimum qu'il faut obtenir, c'est surtout des contraintes d'ordre financier enfin j'appellerai pas cela des contraintes simplement la plupart des règles sont des règles de gestion de bon sens, je n'ai jamais perçu le framework comme étant une contrainte. [...] oui un cadre logique simplement pour aider à dire je vais prendre un exemple sur une boutique, sur l'investissement d'ouverture d'une boutique ce qu'ils veulent voir c'est quand ce sera remboursé et il y a un délais maximums qu'ils acceptent au-delà duquel l'investissement n'a plus de sens et c'est donc ce dont on parlait avec des règles de bon sens.	« Mais toute la logistique, tout ce qui fait fonction support sont partagées par des marques donc déjà je pense que ça, c'est bien, il y a une synergie très forte des marques, mais il y a une concurrence entre marques c'est-à-dire qu'ils veulent de la concurrence entre les marques, alors c'est assez spécial, mais ils veulent de la concurrence entre marques ce qui n'est pas le cas dans d'autres groupes forcément et donc il y a une concurrence, mais il y a un échange d'information, il y a une synergie entre marques quand même, même si on est concurrents, il y a beaucoup de synergies. » (Groupe Jade, Gestionnaire de marque).

[...] le groupe est un catalyseur pour moi, c'est-à-dire qu'il rend tout typiquement plus facile, mais il vient avec des contraintes, des reportings parfois ou des partages, quelque part quelque chose qu'il n'y a pas dans une entreprise seule, il faut accepter aussi d'apporter à ce groupe, de fournir de l'information à l'autre, de dialoguer avec eux, etc. » (Groupe Déborah, Gestionnaire de marque).

5.5. Proposition 4 : les processus d'influence d'avantage parental conduisent à l'augmentation de la création de valeur des marques.

Les conglomérats multimarque de l'industrie du luxe se construisent par acquisitions successives de marques qu'ils repèrent, acquièrent puis intègrent à leur portefeuille de marques existantes. Le parent du conglomérat multimarque a sélectionné la marque acquise du fait du potentiel du parent à pouvoir ajouter de la valeur à celle-ci une fois insérée au sein de son portefeuille existant. Dans les données, les répondants sont formels et unanimes à travers les trois cas de groupes multimarque et le groupe d'experts de l'industrie. Tous, que ce soit au niveau du parent ou des marques, affirment que la marque performe mieux sous l'ombrelle du parent que si elle opérait seule comme une entité indépendante. En terme d'amélioration de la performance des marques les répondants citent : une amélioration de la performance opérationnelle, une augmentation des ventes/ des points de vente, une amélioration de la capacité financière/de production/de distribution, une meilleure gestion de la marque, une plus grande capacité à innover, une facilité et une rapidité à prendre les décisions, un accès à de meilleures ressources et compétences, un accès à des talents, un accès à un savoir-faire et des experts de l'industrie du luxe uniques, un accès à un effet de levier du groupe, et plus généralement un accès à des avantages et des bénéfices nets. Le tableau 21 ci-dessous présente des citations choisies par groupe supportant la proposition 4.

La proposition 4 : Les processus d'influence d'avantage parental conduisent à l'augmentation de la création de valeur des marques; est validée.

Tableau 21. Validation proposition 4 par groupe

Propositions	Groupe Jessica	Groupe Déborah	Groupe Jade
<i>P4 : Les processus d'influence d'avantage parental conduisent à l'augmentation de la création de valeur des marques</i>	« On n'a pas d'exemple dans lequel une marque se porte mieux parce qu'on l'a cédée. D'ailleurs on n'en cède quasiment jamais donc on n'a pas beaucoup d'expérience, mais il n'y a aucune raison pour laquelle une marque se porterait mieux en dehors de nous. Ça ne peut pas arriver puisqu'on leur apporte des synergies, on leur apporte des compétences, et des baisses de coûts. Donc ce n'est pas en augmentant les coûts qu'ils vont s'améliorer, impossible, c'est absolument impossible. Et on laisse une assez grande liberté de gestion de l'image, de la marque, tout ça sous le contrôle du CEO évidemment et lui il a la capacité de gérer avant tout un certain nombre de marques sans faire référence en quoi que ce soit aux autres. » (Groupe Jessica, gestionnaire maison-mère)	« They usually perform better because we know because we know how to do luxury brand management, we know how to do turnaround. And how do we know how to do that? Because we have access to some of the best people and I give you some examples. We have a lot of shared functions, for example we have a fantastic real estate team which also helps spot real estate but in luxury to open many more stores and in many of our brands it's really about getting the key locations in they key cities, it's sour key to get them, that's really how it works. [...] you know the whole point is that you're not alone, you make decision much better in coop because you have access to much more information as you have management of mistakes. » (Groupe Deborah, gestionnaire maison-mère)	« [...] après faut développer au niveau industriel et ça prend de l'investissement, ça coûte cher, et la puissance financière d'un groupe comme Jade permet à une marque comme P de se développer et permet de faire plus de choses que si elle était indépendante et ne pourrait pas se permettre de faire, c'est un point fondamental. » (Groupe Jade, gestionnaire de marque).

5.6. Synthèse des résultats

Pour résumer, toutes les propositions énoncées en préambule de cette thèse sont validées. La plupart des propositions comportent cependant des éléments de précision.

Cette étude a ainsi permis de vérifier empiriquement qu'il existe effectivement plusieurs processus d'avantage parental et que ceux-ci conduisent bien à la création de valeur de la marque agrégée sous son ombrelle. Également, cette étude a permis de vérifier empiriquement que ces processus d'avantage parental sont issus des relations verticales parent-marque et que cette relation est influencée par plusieurs modérateurs. D'autre part, cette étude ajoute que les processus d'avantage parental sont également issus des relations horizontales marques-marques; et que ces relations marques-marques conduisent à une coopération entre les marques à l'instar d'une confrérie ou les marques plus matures aident les marques plus jeunes dans leur quête de croissance. Ceci donne lieu à un avantage de confrérie, élément novateur. De plus, cette étude ajoute que l'influence du parent sur la création de valeur des marques est modérée par le type de marque, qui correspond au niveau de maturité de la marque et de son niveau d'intégration au sein du groupe; et que ceci conduit le parent à déployer différents rôles

d'influence parentale en fonction des besoins liés au type de la marque. Finalement, cette étude ajoute que cette influence de parentage est également modérée par les caractéristiques du parent, à savoir que plus le parent possède d'années d'expérience dans l'industrie et la gestion des marques plus celui-ci développera une approche globale de parentage sophistiquée de gestion de son organisation. Le tableau 22 ci-dessous présente la validation des propositions en bref.

Tableau 22. Propositions & évidence empirique - général

Propositions	Évidence empirique	Remarques
<i>P1a : Il existe des processus d'influence d'avantage parental sur la création de valeur des marques.</i>	✓	
<i>P1b : Il existe différents processus d'influence d'avantage parental ayant différents effets sur la création de valeur des marques.</i>	✓	
<i>P2 : L'influence du parent sur les processus de création de valeur des marques varie/est modérée par le type de marque.</i>	Oui, mais le type de marque correspond à la maturité de la marque ET au niveau d'intégration de la marque au sein du groupe	Précision : + Avantage de confrérie + différents rôles du parent associés en fonction du type de marque
<i>P3 : L'influence du parent sur les processus de création de valeur des marques varie/est modérée par les caractéristiques du parent.</i>	Oui, mais les caractéristiques du parent correspondent à son âge, et son expérience	Précision : + différentes approches contingentes globales de parentage
<i>P4 : Les processus d'influence d'avantage parental conduisent à l'augmentation de la création de valeur des marques</i>	✓	

5.7. Modèle théorique émergent

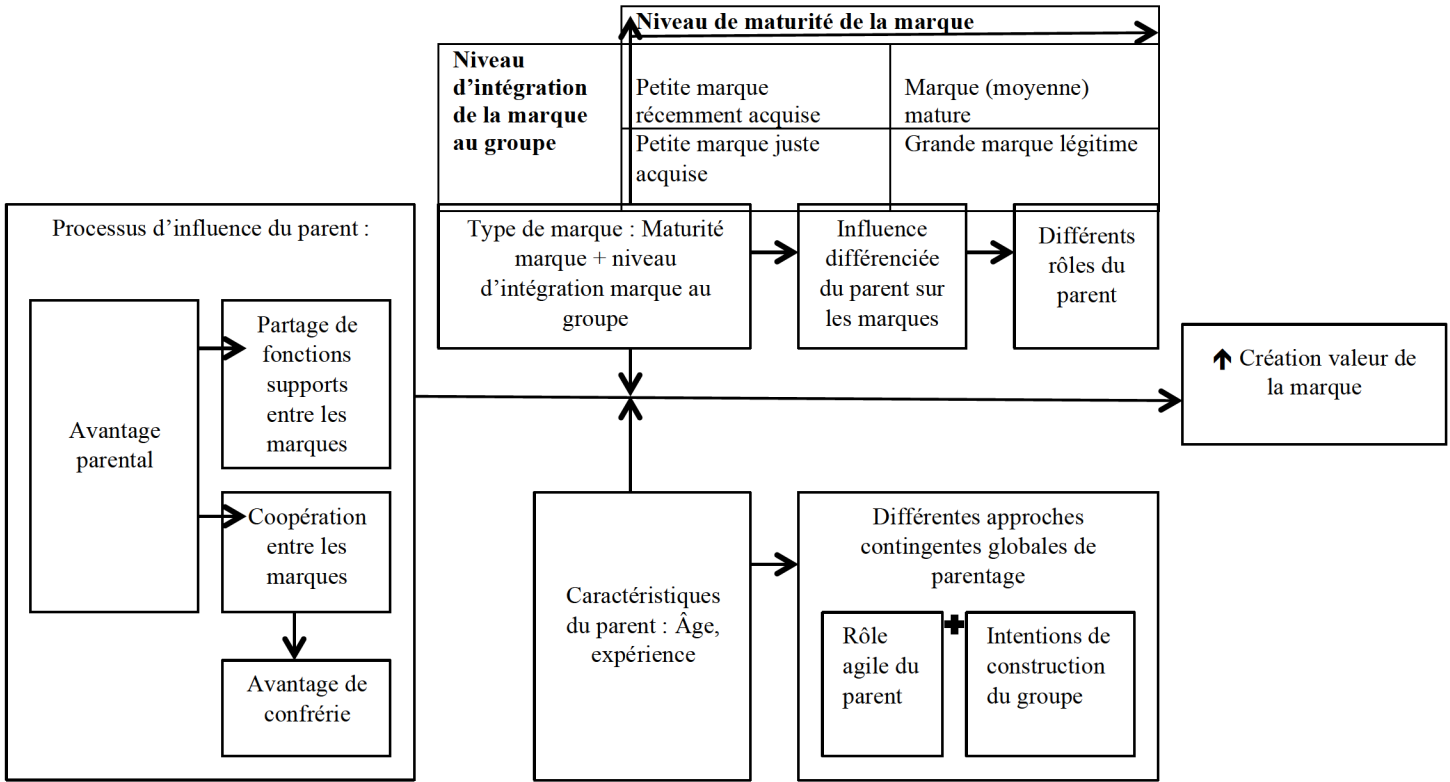
Le modèle théorique présenté à la figure 6 émerge ainsi de l'analyse des résultats à l'étude des conglomérats multimarque de l'industrie du luxe. Ainsi, au sein des organisations multimarque il existe des processus d'influence du parent conduisant à l'augmentation de la création de valeur des marques sous l'égide du parent. Ces processus d'influence du parent concernent les relations verticales parent-marque ou avantage parental, et également les relations horizontales marque-marque. Ces relations

horizontales marque-marque opèrent dans une atmosphère d'ordre familial à l'instar d'une confrérie comme révélé par les répondants. Marques « grand-frère » expertes aident ainsi les marques plus jeunes qui viennent de rejoindre le groupe. Il convient ainsi de parler d'avantage de confrérie.

Cette influence de parentage sur la création de valeur des marques est modérée par la maturité et le niveau d'intégration de la marque. En effet en fonction de la maturité de la marque et du niveau d'intégration de la marque au groupe le parent déploie différents rôles d'influence de la création de valeur des marques afin de magnifier l'effet. On note notamment au sein de l'organisation multimarque la petite marque juste acquise pour laquelle le parent déploie un rôle intégrateur et de contrôle. On note également la petite marque récemment acquise plus intégrée au groupe pour laquelle le parent se concentre à booster sa croissance. La marque mature, acquise il y a plusieurs années et bien intégrée au groupe et le rôle du parent réside à insérer les marques au sein d'un réseau. On note également la marque mature qui agit en tant que grand-frère et référant aux plus petites marques. Finalement, on note la grande marque, marque pionnière à l'origine du groupe, davantage du ressort de l'exemple d'excellence et gérée comme une exception et ainsi participant moins au réseau de coopération du fait de sa distance. Ainsi le parent établit un rôle de contrôle de sa performance du fait de son poids au sein du groupe.

Cette relation de processus d'influence de parentage sur la création de valeur des marques est également modérée par les caractéristiques du parent en terme d'âge et d'expérience dans le domaine du luxe. Ceci conduit à une approche de parentage globale plus financière à la manière d'une holding pour les groupes plus jeunes. Une approche plus sophistiquée contingente dans la gestion des marques sous son égide est déployée par les groupes plus âgés. La figure 6 présente le modèle théorique émergent suite à l'analyse des résultats.

Figure 6. Modèle théorique émergent



Chapitre 6

Modèle théorique élargi

L'objectif de ce chapitre vise à marier les chapitres quatre et cinq afin d'ancrer théoriquement les résultats présentés. Un modèle théorique élargi en émerge.

D'abord, les résultats valident l'avantage parental, avantage qui concède au parent un rôle fondamental d'ajouter de la valeur aux unités d'affaires agrégées sous son ombrelle. En plus de l'avantage parental, les résultats révèlent qu'une partie de la création de valeur semblerait être expliquée par un avantage de confrérie. L'avantage de confrérie correspond à la coopération entre les marques d'un groupe où les plus grandes marques font office de grand-frère pour les plus petites marques, à la manière d'une confrérie. De plus, les résultats ajoutent que l'influence du parent sur la création de valeur des marques est modérée par le type de marque, qui correspond au niveau de maturité de la marque et de son niveau d'intégration au sein du groupe; et que ceci conduit le parent à déployer différents rôles d'influence parentale en fonction des besoins liés au type de la marque. Finalement, cette étude ajoute que cette influence de parentage est également modérée par les caractéristiques du parent, à savoir que plus le parent possède d'années d'expérience dans l'industrie et la gestion des marques plus celui-ci développera une approche globale de parentage sophistiquée de gestion de son organisation.

6.1. Différents types de bénéfices issus de l'avantage parental

Le parent confère un avantage parental aux marques agrégées sous son ombrelle. Ainsi les résultats ont révélé que le parent apporte partage de fonctions supports à disposition des marques du groupe, coopérations entre les marques, un rôle différencié du parent sur les marques et une approche contingente de parentage globale. L'avantage parental confère différents types de bénéfices aux marques. En effet, l'étude de Ijaouane et Kapferer (2012), présentée au chapitre de revue de littérature, propose une typologie de l'avantage parental entre les marques au sein des groupes de luxe. Les auteurs parlent

notamment de la présence d'un effet corporatif au sein des groupes de luxe et que celui-ci est composé de différents bénéfices: opérationnels, financiers, de pouvoir de marché et corporatifs (Knoll, 2008). Les bénéfices opérationnels sont issus d'efforts d'efficience : mise en commun des ressources, économies d'envergure, économies d'échelle; et d'efforts de croissance transfert de connaissances. Les bénéfices financiers correspondent au financement et aux structures légales. Les bénéfices de pouvoir de marché correspondent au pouvoir de négociation et au « lobbying ». Les bénéfices corporatifs correspondent aux compétences corporatives (expertise de gestion des talents, expertise du luxe, expertise de gestion des marques), aux services d'assistance corporatifs (légal, assurance, taxes, finance, et communication), aux initiatives corporatives (design organisationnel, ressources humaines, et partage de pratiques exemplaires), au contrôle et à la planification corporatifs (formulation de la stratégie et contrôle de la performance), au développement corporatif (fusions et acquisitions, et coentreprise). Les différents apports du parent sont présentés selon les types de bénéfices que ceux-ci confèrent aux marques.

Les marques profitent de bénéfices opérationnels. Dans un effort d'efficience, le parent regroupe et exploite les ressources afin d'atteindre des économies d'envergure et des économies d'échelles. Dans un effort de croissance des marques, le parent transfère les connaissances entre les marques. Les bénéfices opérationnels dont les marques profitent comptent : les achats média partagés, les plateformes logistiques partagées (commerce en ligne, approvisionnement en matières premières, livraison, fabrication et distribution de produits), les services immobiliers partagés. Ces bénéfices opérationnels permettent aux marques d'accéder à des achats groupés et de bénéficier de coûts réduits et de meilleurs services. Également les bénéfices opérationnels comprennent le partage de connaissances de type l'information clé et « know-how » sur le groupe, les marchés, les tendances, qui sont partagés et circulent entre les différentes marques et contribuent à augmenter l'intelligence collective du groupe.

Les marques profitent également de bénéfices financiers. Notamment, les marques accèdent à la capacité financière et grâce au groupe peuvent se donner les moyens de leurs ambitions, comme notamment pour ouvrir leur réseau de magasins en propre.

Les marques profitent de bénéfices de pouvoir de marché permettant un pouvoir de négociation et de « lobbying ». En effet, les marques bénéficient de l'effet de levier grâce à l'appartenance à un groupe de poids, de par sa réputation et l'agrégation des nombreuses marques elles-mêmes de renom qui le composent.

Les marques profitent de bénéfices corporatifs, on y compte : des compétences corporatives, des services d'assistance corporatifs, des initiatives corporatives, un contrôle corporatif, un développement corporatif. Au chapitre des compétences corporatives, on y compte : une expertise de la gestion des talents, une expertise du luxe, et une expertise de la gestion des marques. Premièrement, les résultats révèlent que le parent gère tout un réservoir de talents à travers les marques qu'il est capable de magnifier au moyen de formations, d'évaluations, d'échanges, et de suivis de carrière. De plus, la taille et la diversité du groupe au niveau de ses marques, ses métiers, et ses différents postes contribue significativement à augmenter la rétention des talents du groupe étant capable d'offrir de nombreuses perspectives de trajectoire de carrière à tout individu qui y entre. Deuxièmement, les résultats révèlent que les marques ont accès à une unité des métiers du luxe de par la nature même du business du luxe qui est commun à toutes les marques de luxe abritées sous l'ombrelle d'un groupe multimarque de luxe. L'unité des métiers du luxe renvoie plus particulièrement à une même manière de travailler au sein du groupe, à travers les marques, comprenant un cœur de mêmes valeurs, principes, culture et savoir-faire tournés vers l'excellence et la créativité. L'unité des métiers du luxe se traduit également par une unité des clients, au final toutes les marques de luxe semblent s'adresser à la même clientèle Troisièmement, les groupes de luxe sont des gestionnaires de marques et développent et maîtrisent une capacité à travailler avec des créatifs à travers des marques de luxe. Au chapitre des services d'assistance corporatifs, le parent gère tout le « back-office » pour les marques ce qui renvoie à la gestion des paies, de tout le volet législation et les fournitures administratives et mobilières. Au chapitre des initiatives corporatives, les marques bénéficient notamment d'une culture forte de groupe aux facettes entrepreneuriale et collaborative. Les résultats révèlent que la marque a accès à une culture forte du groupe qui imprègne et pousse les gestionnaires à tous les niveaux à améliorer leur façon

d'opérer. Celle-ci peut prendre la forme d'une culture entrepreneuriale où les gestionnaires de marques sont encouragés et poussés à développer un sens de l'appartenance de la marque qu'ils gèrent. Également, une culture collaborative encense une coopération entre les marques à l'instar d'une confrérie ou les marques plus matures aident les marques plus jeunes dans leur quête de croissance. Au chapitre du contrôle corporatif le parent déploie différents rôles en fonction du niveau de maturité de la marque et de son niveau d'intégration au sein du groupe. Finalement, au chapitre du développement corporatif, le parent développe une approche globale de parentage de gestion de son organisation. À savoir, le parent établit des intentions de construction du groupe spécifiques à son avantage parental, soit celui-ci n'acquiert que des marques pour lesquelles il est capable d'ajouter de la valeur. Également, le parent déploie une forme d'agilité dans la gestion de son organisation. Pour ce faire, le parent oscille entre des logiques de garant d'indépendance, de contrôle et d'activateur de croissance, des rôles se situant à biens des antipodes, mais dont l'agilité du parent convient à les allier de la façon la plus ultime afin de conduire à une création de valeur maximale pour la marque. Le tableau 23 ci-dessous résume les différents types de bénéfices issus de l'avantage parental.

Tableau 23. Différents types de bénéfices issus de l'avantage parental

Avantage parental	Bénéfices opérationnels	Logique d'efficacité (économies d'envergure, économies d'échelle, groupement des ressources)	Achats média partagés
			Plateformes logistiques partagées
			Services immobiliers partagés
		Logique de croissance (transfert de connaissances)	Partage de connaissances
	Bénéfices financiers	Financement et structures légales	Accès à la capacité financière
	Bénéfices de pouvoir de marché	Pouvoir de négociation et de « lobbying »	Effet de levier
	Bénéfices corporatifs	Compétences corporatives	Le parent gère tout un réservoir de talents
			Expertise du luxe, expertise de gestion des marques
		Services d'assistance corporatifs	Le parent gère tout le « back-office »
		Initiatives corporatives	Culture forte du groupe entrepreneuriale et collaborative (vers avantage de confrérie)
<i>Contrôle corporatif</i>		<i>Rôles du parent différencié en fonction du niveau maturité et d'intégration de la marque dans le groupe</i>	
<i>Développement corporatif</i>	<i>Approche globale de parentage: Intention de construction du groupe et agilité du parent</i>		

6.2. Avantage de confrérie

6.2.1. Liens entre l'avantage corporatif, l'avantage parental et l'avantage de confrérie

L'essence d'un avantage corporatif réside dans la façon par laquelle l'organisation crée de la valeur à travers la configuration et la coordination de ses activités multibusiness (DJ Collis & Montgomery, 1998). En effet, il s'agit d'organiser

ses activités via la création de synergies en établissant des connexions efficaces entre les parties et activités inter-reliées ainsi que des connexions efficaces entre les ressources corporatives et les unités d'affaires à travers une structure organisationnelle adéquate. Ainsi pour une nouvelle unité d'affaire créée, il s'agit de prendre place au sein d'un système construit avec attention comprenant des parties interdépendantes où tous les éléments sont alignés les uns avec les autres et pilotés par la nature des ressources de l'organisation : ses biens, ses compétences et ses capacités spécifiques (DJ Collis & Montgomery, 1998). L'avantage parental constitue quant à lui un avantage corporatif spécifique lorsque le parent acquiert une unité d'affaire ou une marque sur le marché et qu'il l'agrège sous son ombrelle. Ici, il convient au parent d'ajouter plus de valeur à l'unité ou la marque que si elle opérait seule sur le marché comme une entité indépendante (M. Goold et al., 1994). L'avantage parental, à la manière de l'avantage corporatif est ainsi issu des relations verticales parent-unité/marques et des relations horizontales entre les unités/marques (M. Goold et al., 1994; Ijaouane & Kapferer, 2012; Knoll, 2008)

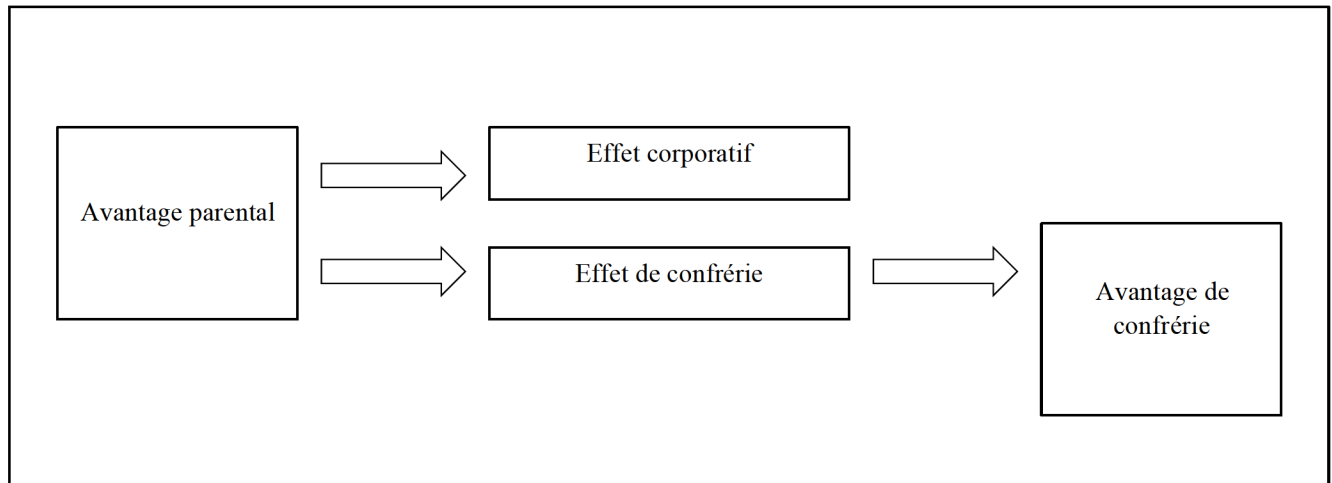
Dans le cadre du conglomérat multimarque, l'avantage parental convient à générer plusieurs effets : un effet corporatif et un effet de confrérie.

Ainsi, l'avantage parental génère un effet corporatif : celui-ci correspond à la création de valeur issue des relations verticales parent-marques et des relations horizontales entre les marques (Ijaouane & Kapferer, 2012; Knoll, 2008). Au final, l'effet corporatif convient à encenser un climat global de création de valeur piloté par le parent.

L'avantage parental permet également de générer un effet de confrérie. En effet, lorsque le parent ajoute des marques au portefeuille, celles-ci sont incluses au sein d'une organisation encensée par un climat et une culture coopérative. Le parent rassemble les marques au sein de plusieurs instances et leur permet de prendre conscience des unes et des autres, d'identifier les forces, les ressources et les compétences présentes chez chacune des marques, et d'échanger. De ce fait, les marques sont ensuite à même de générer par elle-même des initiatives de collaboration ou d'échanges plus spécifiques.

L'effet de confrérie correspond ainsi à la création de valeur exclusivement issue des relations horizontales entre les marques. Les initiatives de coopération ou d'échange entre les marques donnent lieu à un avantage de confrérie. Autrement dit, l'avantage de confrérie est issu d'initiatives pilotées exclusivement par les marques elles-mêmes. La figure 7 ci-dessous illustre cette logique.

Figure 7. Liens avantage parental-avantage de confrérie



6.2.3. Avantage parental, avantage de confrérie, ressources et compétences

L'avantage parental et l'avantage de confrérie permettent à l'organisation multimarque d'augmenter la création de valeur des marques sous son égide. Les résultats ont révélé différents bénéfices : opérationnels, financiers, de pouvoir de marché, et corporatif. Afin d'enrichir la compréhension de la mécanique de la création de valeur au sein des conglomérats multimarque de l'industrie du luxe il convient de détailler la structure organisationnelle et ses composantes : ses ressources et compétences.

La théorie des ressources définit les fondamentaux de la quête d'un avantage compétitif pour l'organisation multibusiness à travers la gestion adéquate de ses ressources et compétences (Wernerfelt, 1984). Ainsi pour atteindre un avantage compétitif qui perdure, ces ressources se doivent d'être de nature hétérogène et

imparfaitement mobiles afin de fournir des ressources précieuses et difficilement répliquables ou substituables à l'organisation (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

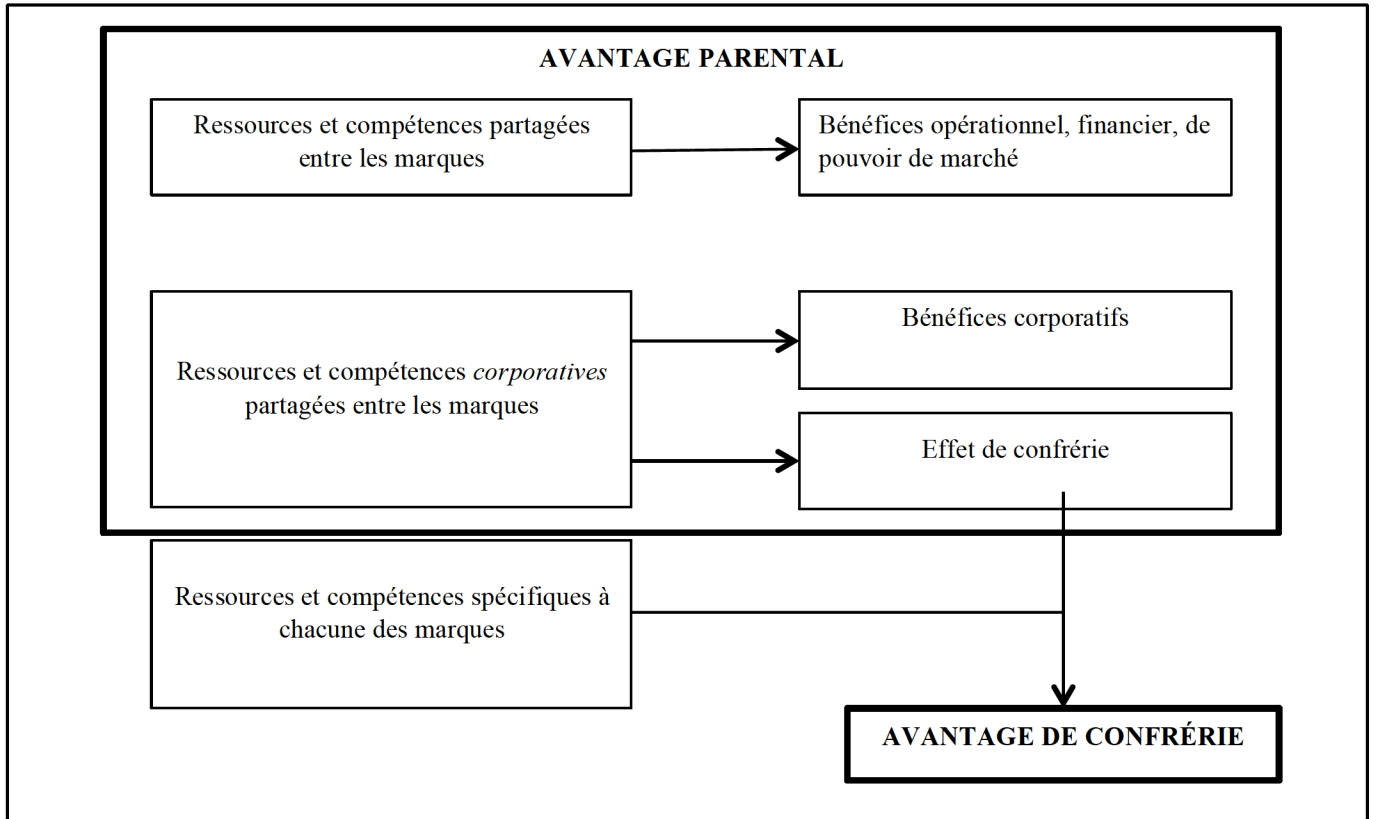
L'avantage parental qui émane du conglomérat multimarque de l'industrie du luxe mobilise des ressources et des compétences partagées entre les marques du groupe. Le parent déploie des ressources et compétences partagées entre les marques du groupe permettant d'atteindre des bénéfices opérationnels, financiers et de pouvoir de marché. Les bénéfices opérationnels sont atteints grâce à une logique d'efficacité via des économies d'envergure, d'échelle et en groupant l'utilisation des ressources. C'est le cas notamment lorsque les marques partagent les équipes qui achètent les espaces média, les équipes qui gèrent l'immobilier, les plateformes logistiques (d'approvisionnement, de conception, de distribution, et de livraison des produits), les informations (rapports, documentation, conversations, intranet, et magazines internes). Les bénéfices financiers sont atteints via l'accès à la capacité financière pour une marque, le parent possédant beaucoup de liquidités. Les bénéfices de pouvoir de marché sont atteints grâce à la capacité du groupe à générer un effet de levier pour négocier de meilleures ententes et contrats, et abaisser les coûts des ressources nécessaires à son fonctionnement. L'avantage parental mobilise également des ressources et compétences plus spécifiquement corporatives dont les marques bénéficient. Les ressources et compétences corporatives permettent d'atteindre des bénéfices via des compétences corporatives spécifiques (gestion de talents, expertise du luxe, expertise de gestion des marques), des services d'assistance corporatifs (gestion du « back-office »), des initiatives corporatives (culture forte du groupe entrepreneuriale et collaborative), un contrôle corporatif (rôles différenciés du parent en fonction des besoins de la marque), un développement corporatif (approche globale de parentage). Les ressources et compétences corporatives conviennent à encenser une culture collaborative qui pousse les marques à se comporter à la manière d'une confrérie et à générer par elles-mêmes des initiatives de collaboration ou d'échanges. Celles-ci conduisent à un avantage de confrérie du fait que les marques au sein de leur confrérie sont capables d'allouer de manière plus efficace que le parent les ressources et compétences au besoin. Les besoins des marques dépendent de leur niveau de maturité et de leur niveau

d'intégration au groupe. Ainsi au sein de la confrérie les marques plus séniors aident les marques plus juniors dans leur quête de croissance.

L'avantage parental, au moyen de ressources et compétences corporatives encense ainsi un effet de confrérie qui, en mobilisant les ressources et compétences spécifiques aux marques donne lui-même lieu à un avantage de confrérie. Alors que l'avantage parental permet à l'organisation multimarque d'allouer de façon plus efficiente les ressources et compétences que le marché ne le peut; l'avantage de confrérie quant à lui permet d'allouer de façon plus efficiente les ressources et compétences que le parent ne le peut. Une des caractéristiques de l'avantage de confrérie est qu'il se mobilise de façon ponctuelle, c'est-à-dire en fonction des besoins spécifiques d'une marque. Par exemple, une marque juvénile ira chercher une information particulière afin de résoudre une problématique qu'elle vit auprès d'une marque plus sénior qui détient cette ressource particulière. La marque juvénile a pu identifier la disponibilité de cette ressource particulière grâce à l'avantage parental ayant permis de rassembler les marques au cours d'instances de conversations, échanges ou en les mettant directement en contact. Une autre caractéristique de l'avantage de confrérie est que celui-ci implique à chaque apparition une relation unique entre deux marques en fonction d'un besoin particulier, auquel le parent n'est pas en mesure de répondre directement, la ressource ou compétence en question se trouvant au niveau des marques.

La figure 8 illustre cette logique.

Figure 8. Avantage parental, avantage de confrérie, ressources et compétences



6.2.4. Spécificités de l'avantage de confrérie

L'avantage de confrérie au sein des conglomérats multimarque comporte plusieurs spécificités.

Une spécificité particulièrement intéressante est que plus le groupe détient un nombre important de marques, plus la confrérie est grande, plus celle-ci porte en son sein la multiplication de possibilités d'avantages de confrérie afin d'allouer de façon plus efficace des ressources et compétences que le parent ne peut le faire. À mesure que le groupe multimarque ajoute des marques à son portefeuille, celui-ci agrandit son réservoir de ressources et compétences détenues au sein des marques. Également, le réservoir de ressources et compétences au sein des marques grandit à mesure que la marque elle-même croît et mûrit. De plus, les résultats ont révélé qu'une gestion

davantage agile du portefeuille de marques, notamment consistant à encenser un esprit de collaboration sans l'imposer aux marques, génère davantage un effet de confrérie et ainsi peut mener à un avantage de confrérie. Au final, le nombre de marques, l'évolution de leur stock de ressources et compétences, et l'agilité du parent à encenser un effet de confrérie influencent l'apparition d'un avantage de confrérie. On trouve ces trois caractéristiques présentes ensemble au sein des groupes multimarque plus âgés et d'expérience. L'avantage de confrérie semble ainsi grandir à mesure que le groupe mature, gagnant des marques à son portefeuille et de l'expérience. Une implication directe de cette spécificité de l'avantage de confrérie concerne la dépendance de trajectoire des groupes multimarque. Comme mentionné précédemment, l'histoire, l'accumulation d'expérience, et la construction d'un portefeuille en phases d'acquisitions de marques rendent la dépendance de trajectoire clé d'un groupe multimarque (Dierickx & Cool, 1989; Teece et al., 1997). En effet, tous ces éléments façonnent une trajectoire unique à chaque portefeuille de marques. À ce mélange unique s'ajoute une sophistication de l'agilité du parent à encenser un effet de confrérie et un avantage de confrérie qui s'intensifie à mesure que le groupe se développe et gagne en maturité. Ainsi, la dépendance de trajectoire d'un conglomérat multimarque est issue de son histoire, son accumulation d'expérience, le nombre de marques acquises et leur évolution, la sophistication de l'agilité du parent à encenser un effet de confrérie, et l'intensification de l'avantage de confrérie. Cette dépendance de trajectoire met clairement à nu des mécanismes d'apprentissages qui sembleraient se situer à deux niveaux :

- au niveau du parent pour tout ce qui concerne les apprentissages de construction et de gestion du portefeuille (l'histoire, l'accumulation d'expérience, le nombre de marques acquises, la sophistication de l'agilité du parent à encenser un effet de confrérie) ; et
- au niveau des marques pour tout ce qui concerne les apprentissages issus des marques per se (l'évolution de la maturité des marques, l'intensification de l'avantage de confrérie).

Au final, les conglomérats multimarque de l'industrie du luxe présentent une forme de double dépendance de trajectoire, au niveau du groupe et au niveau des marques. Tous ces éléments façonnent une trajectoire encore plus unique à chaque conglomérat multimarque.

Une autre spécificité qui découle de l'avantage de confrérie: le transfert de connaissances entre les marques. Au sein de cette organisation, les marques comme unités peuvent apprendre les unes des autres grâce aux connaissances développées par chacune d'entre elles. En effet, le transfert de connaissances d'une unité à une autre fournit des opportunités d'apprentissage mutuel et de coopération entre les unités, stimulant à son tour la création de nouvelles connaissances (Kogut & Zander, 1992; Wenpin Tsai & Ghoshal, 1998). Dans ce cadre, l'avantage de confrérie permet d'envisager le processus par lequel les unités acquièrent des connaissances, et ensuite en produisent de nouvelles. En effet, l'avantage de confrérie permet à la marque juvénile d'aller puiser des connaissances chez la marque sénior, puis de les adapter dans son contexte propre, générant de nouvelles connaissances. Pour avoir accès à ces connaissances, un effort de mise en relation et d'échange est nécessaire. Au sein de l'organisation multi-unités, une unité a ainsi accès à de nouvelles connaissances grâce à un réseau de liens entre les unités (Morten T Hansen, 1999 dans Tsai (2001)). Ce réseau de liens est mis en place par le parent dès l'inclusion de la marque au portefeuille du groupe. Ce réseau est entretenu et développé par le parent grâce à la mise en place de nombreuses instances de rencontres, d'échanges et de collaboration où les marques se retrouvent. De ce fait, le parent encense et coordonne une atmosphère sociale prône à l'échange. Le transfert de connaissances apparaît ainsi au sein d'un contexte social partagé au cœur duquel les unités sont liées les unes aux autres (Wenpin Tsai, 2001). Le lien entre les différentes unités est crucial au transfert de connaissances et au partage de ressources, celui-ci pouvant donner lieu à des bénéfices de synergies (Anil K. Gupta & Govindarajan, 1986). De ce fait, les réseaux sociaux liant les unités d'affaire facilitent la création de nouvelles connaissances au sein des organisations.

Il est très intéressant de noter que cet arrangement en réseau à travers de liens entre les unités correspond à une forme de constellation. Selon Gomes-Casseres (2003),

la constellation correspond à un arrangement organisationnel composé d'un ensemble de firmes liées à travers des alliances et qui sont en compétition sur un certain terrain. Les constellations peuvent entrer en compétition avec d'autres constellations. En effet, le conglomérat multimarque de luxe correspond à une constellation de marques agrégées sous l'ombrelle d'un parent qui entrent en compétition sur le terrain du luxe par marque et groupe de luxe par groupe de luxe. La constellation apparaît ainsi comme une forme alternative de gouvernance des ressources et compétences dont le design affecte la façon dont le groupe entre en compétition. Ses différentes composantes (les unités) sont en compétition les unes avec les autres ce qui concourt à une compétition collective. Les avantages de la constellation tiennent au besoin d'intégration des différentes parties de la chaîne de valeur et du besoin d'économie d'échelle et de spécialisation de chacune des parties (Chesbrough & Teece, 1996 dans Gomes-Casseres (2003)). Le conglomérat multimarque comme constellation permet de réfléchir aux avantages au niveau de la firme (unité) et au niveau du groupe. La théorie des ressources indique que l'organisation traditionnelle contrôle ses ressources par la possession et les gère à travers des structures corporatives. Une constellation assemble les ressources de ses membres et gère ces ressources par la façon dont le groupe est structuré et géré (Gomes-Casseres, 2003). Gomes-Casseres indique que le modèle de constellation propose un modèle de compétition collective où les ressources, les processus de contrôle et le pouvoir de négociation sont répartis sur deux niveaux. Les firmes (les unités) contrôlent les ressources au sein de leurs unités qui ensemble sont agrégées pour former les ressources du groupe. Le conglomérat multimarque est ainsi une forme de constellation qui comprend des ressources au niveau des marques et des ressources au niveau du groupe qui sont partagées entre les marques. Si l'on envisage le conglomérat multimarque comme une constellation, alors, l'avantage parental permet d'assembler les ressources de ses membres et la façon dont les ressources sont gérées fait appel à l'avantage parental pour les ressources et compétences partagées, et fait appel à l'avantage de confrérie pour les ressources et compétences particulières partagées au besoin entre certaines marques.

Une autre spécificité de l'avantage de confrérie convient au dynamisme qui en découle. Au final, il semblerait que l'organisation multimarque gère ses ressources de façon dynamique à travers notamment l'avantage de confrérie. En effet, cet avantage de confrérie permet à une marque de s'adapter et de changer en allant chercher d'autres ressources et compétences chez une autre marque pour ensuite construire, intégrer et reconfigurer son propre stock de ressources et compétences. L'avantage de confrérie permet ainsi à la jeune marque de déployer des compétences dynamiques grâce au réseau de constellation la liant aux marques plus séniors. L'avantage de confrérie se mobilise de façon ponctuelle, soit en fonction des besoins spécifiques des marques, les jeunes marques déploient ainsi des compétences dynamiques par cycles à mesure que celles-ci matures et que leurs besoins en ressources et compétences évoluent. Helfat et Peteraf (2003) indiquent que le cycle de vie des compétences fournit un cadre d'analyse de démarrage à l'approche de la théorie des ressources dynamique. La théorie des ressources dynamique traite ainsi des ressources et compétences à travers le temps et c'est la façon par laquelle les besoins évolutifs en ressources et compétences des marques sont gérés qui fournit la base à l'avantage compétitif de celles-ci (Constance E Helfat & Peteraf, 2003). Pour ce faire, l'organisation multimarque déploie un avantage de confrérie sous l'égide de l'avantage parental pour les marques agrégées sous son ombrelle.

6.2.5. Types de bénéfices issus de l'avantage de confrérie

À la manière de l'avantage parental présenté plus tôt dans ce chapitre, il convient de détailler les différents types de bénéfices issus de l'avantage de confrérie. Il a été démontré que l'avantage parental encense un effet de confrérie qui à son tour mène à un avantage de confrérie. Cet avantage de confrérie se mobilise de façon ponctuelle, en fonction des besoins spécifiques des marques qui évoluent à mesure que les marques gagnent en maturité. Cet avantage met en relation une marque juvénile démontrant un besoin spécifique et une marque sénior pouvant répondre à ce besoin, et ce de manière plus efficiente que le parent ne le peut grâce aux ressources et compétences spécifiques situées au niveau de la marque sénior. Ainsi, les besoins des marques juvéniles envers

les marques plus séniors sont multiples et peuvent prendre différentes formes en fonction de leur niveau de maturité et de leur niveau d'intégration au groupe. Par conséquent, les bénéfices issus de l'avantage de confrérie peuvent également prendre des formes multiples. Cependant il est possible de délimiter les types de bénéfices qui en sont issus. Pour commencer il est assez évident que les bénéfices corporatifs et les bénéfices financiers, dispensés exclusivement par les ressources et compétences du parent sont exclus d'être issus de l'avantage de confrérie, avantage quant à lui issu exclusivement des ressources et compétences des marques. Également, comme indiqué précédemment, les marques ne partagent et n'échangent qu'au sujet de l'opérationnel plutôt qu'au sujet du design, de la créativité et du marketing afin de préserver tout ce qui touche à l'ADN de leur marque et à leur unicité. Ainsi, les seuls bénéfices envisageables issus de l'avantage de confrérie concernent les bénéfices opérationnels et les bénéfices de pouvoir de marché. L'avantage de confrérie permet aux marques de profiter de bénéfices opérationnels en terme de partage de connaissances, par exemple lorsque la marque juvénile demande des conseils sur la gestion d'une situation particulière que la marque sénior a déjà eu à gérer. Les marques profitent également de bénéfices opérationnels en terme de partage de plateformes logistiques. En effet, il arrive qu'une marque juvénile demande à une marque plus sénior de l'aide en utilisant son outil de production afin de fabriquer des produits, par exemple. Finalement, l'avantage de confrérie permet aux marques de profiter de bénéfices de pouvoir de marché. A cet effet, la marque juvénile se fait mettre en relation pour des services par la marque plus sénior qui fait office d'entremetteur de confiance. Le tableau 24 ci-dessous illustre les différents types de bénéfices issus de l'avantage de confrérie.

Tableau 24. Différents types de bénéfices issus de l'avantage de confrérie

Avantage de confrérie	Bénéfices opérationnels	Logique d'efficience (économies d'envergure, économies d'échelle, groupement des ressources)	Plateformes logistiques partagées
		Logique de croissance (transfert de connaissances)	Partage de connaissances
	Bénéfices financiers	Financement et structures légales	Accès à la capacité financière
	Bénéfices de pouvoir de marché	Pouvoir de négociation et de « lobbying »	Effet de levier
	Bénéfices corporatifs	Compétences corporatives	Le parent gère tout un réservoir de talents
			Expertise du luxe, expertise de gestion des marques
		Services d'assistance corporatifs	Le parent gère tout le « back-office »
		Initiatives corporatives	Culture forte du groupe entrepreneuriale et collaborative (vers avantage de confrérie)
		<i>Contrôle corporatif</i>	<i>Rôles du parent différencié en fonction du niveau maturité et d'intégration de la marque dans le groupe</i>
		<i>Développement corporatif</i>	<i>Approche globale de parentage: Intention de construction du groupe et agilité du parent</i>

6.3. Aspects comportementaux du conglomérat multimarque

Les résultats ont révélé plusieurs aspects comportementaux du conglomérat multimarque.

Notamment, ceux-ci ont révélé que l'influence du parent sur la création de valeur des marques est modérée par le type de marque, qui correspond au niveau de maturité de la marque et de son niveau d'intégration au sein du groupe; et que ceci conduit le parent à déployer différents rôles d'influence parentale en fonction des besoins liés au type de la marque.

De plus, les résultats ont révélé que cette influence de parentage est également modérée par les caractéristiques du parent, à savoir que plus le parent possède d'années d'expérience dans l'industrie et la gestion des marques plus celui-ci développera une approche globale de parentage sophistiquée de gestion de son organisation.

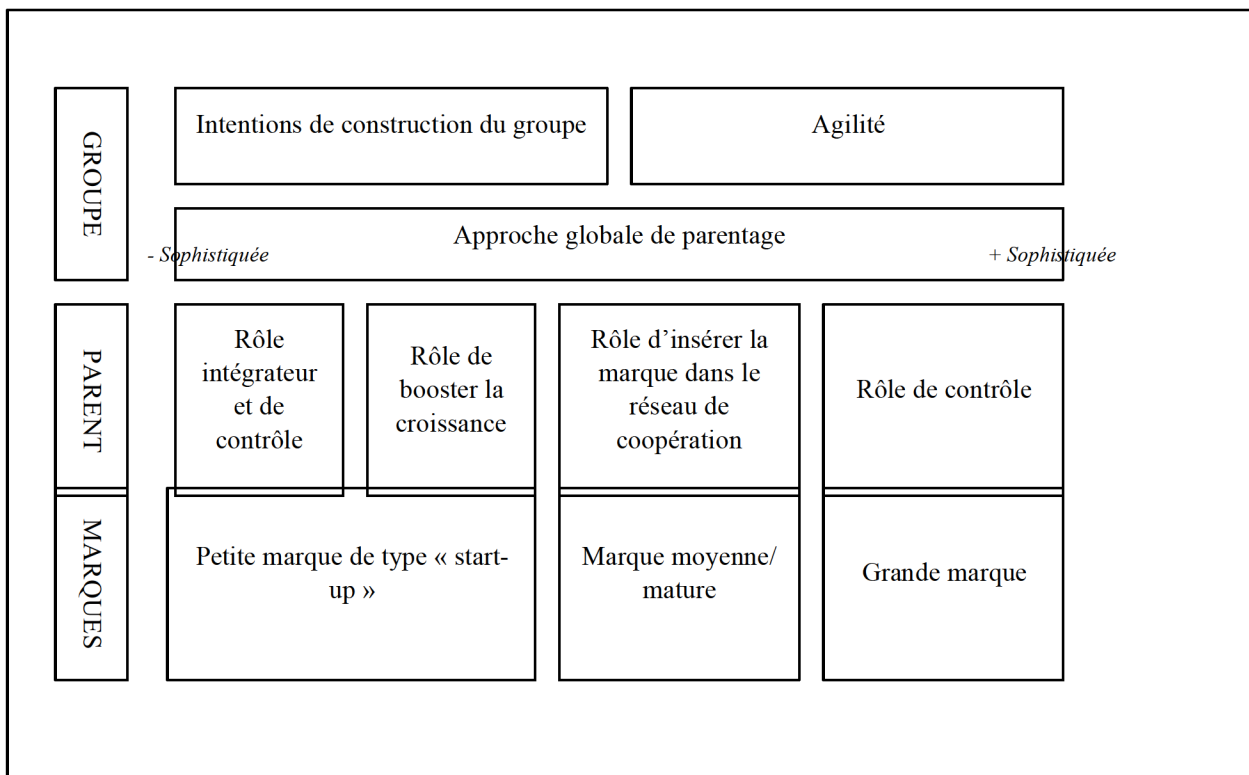
L'approche globale de parentage correspond à la philosophie du groupe quant à sa façon de gérer ses entités agrégées sous son ombrelle. Ainsi, les différents groupes via le parent déploient une approche contingente quant à la façon de gérer leurs marques. Ceci renvoie à plusieurs dimensions, d'une part aux intentions et motivations du parent face à la construction du groupe multimarque et d'autre part au rôle particulièrement agile du parent face à la gestion des marques sous son ombrelle. Le parent est motivé par une intention d'activer la croissance des marques qu'il agrège sous son ombrelle, justifiant par ailleurs son existence, mais également par une intention de gérer la cohérence de son portefeuille. Ce mode organisé de croissance par acquisitions du parent lui permet de contribuer adéquatement à la création de valeur des marques qu'il acquière et de concentrer et ainsi magnifier son effet de parentage. Le rôle agile que le parent déploie dans la gestion de ses marques renvoie, quant à lui, à un savant mélange de tensions que le parent maintient par des allers-retours constants. Notamment, le parent s'assure de respecter l'ADN de chaque marque en lui garantissant une indépendance et une autonomie afin que celles-ci puissent se magnifier, tout en assurant un certain contrôle et un encadrement de sa performance. Il s'agit ici pour le parent de garantir à la marque une croissance et un développement requérant, rappelons-le, l'accès aux fonctions supports et partagées entre les marques et leur coopération, s'immisçant ainsi dans les silos protégés par le rôle de garant d'indépendance du parent. Au final, le parent du groupe multimarque endosse à la fois le rôle de garant d'indépendance, de contrôle et d'activateur de croissance, des rôles se situant à bien des

antipodes, mais dont l'agilité du parent convient à les allier de la façon la plus ultime afin de conduire à une création de valeur maximale pour la marque. Le mélange gagnant conduit ainsi les marques à magnifier, partager et échanger sur tout ce qui concerne le back-office et l'opérationnel qui viennent s'adosser et supporter son contenu artistique et stylistique base de l'ADN de la marque, gardés en silos afin de ne pas dénaturer la marque et d'éviter les mouvements de mimétisme. Les répondants illustrent cette logique avec l'expression « freedom within a framework » où il s'agit pour les marques d'accéder à la liberté, disons artistique et de contenu dans un cadre financier et opérationnel piloté par le parent. Au final, chacun fait ce en quoi il est très bon et possède une expertise : le parent comme holding du groupe multimarque active son rôle d'encadrement des marques (tangibles, mesurables, financiers et opérationnels) et les marques se concentrent sur la créativité et l'innovation (intangibles, artistiques, rêves). Cette approche contingente du parent constitue une philosophie commune aux groupes étudiés dont le degré de sophistication varie à travers les groupes.

Il est important de remarquer que les intentions et motivations de construction du groupe correspondent aux objectifs d'acquisition de marques afin de compléter le portefeuille existant. Ces objectifs sont définis en fonction de l'avantage parental dont le groupe dispose, ou autrement dit en fonction des capacités du parent à augmenter la création de valeur la marque cible. C'est-à-dire qu'à mesure que le groupe se construit et que le parent ajoute des marques à son portefeuille, le parent définit des objectifs d'acquisition cohérents avec l'avantage parental dont le groupe bénéficie. Il en résulte qu'à mesure que le groupe grandit, celui-ci développe une approche de parentage de plus en plus sophistiquée et de ce fait : 1- réduit ses critères d'exigence de construction du groupe et 2- développe une approche contingente de la gestion de ses marques. Plus le groupe est grand (nombre de marques), et possède d'expérience (âge), plus celui-ci développe une approche sophistiquée, et plus celui-ci semble gérer avec facilité les incertitudes : une mise en place de processus ad-hoc d'acquisition, une motivation opportuniste d'acquisition, une gestion des marques contingente. Plus l'approche globale de parentage se sophistique, plus celle-ci semble recourir à des compétences dynamiques mobilisant certaines ressources à un moment donné particulier dans le temps. Par exemple, un groupe très sophistiqué va être capable de développer un

processus ad-hoc exclusif à l'acquisition d'une marque en mobilisant ses ressources d'une manière unique pour cette occasion particulière. Également, un parent très sophistiqué est capable de gérer très agilement les différentes tensions auxquelles une marque peut être confrontée en lui apposant une philosophie de gestion customisée. La figure 9 ci-dessous illustre cette logique.

Figure 9. Aspects comportementaux du conglomérat multimarque



Chapitre 7

Discussion

7.1. Arrimage

Cette thèse doctorale a pris pour point de départ le phénomène des conglomérats et plus particulièrement des conglomérats multimarque de l'industrie du luxe. Ceci a conduit à s'interroger : comment l'appartenance à un groupe multimarque pour une marque de luxe conduit-elle à une augmentation de la création de valeur de cette marque? Plus précisément, comment le parent du groupe multimarque de luxe influence-t-il la création de valeur des marques de luxe établies sous son ombrelle? Également, existe-t-il d'autres formes/processus d'influence conduisant à la création de valeur des marques de luxe au sein du groupe multimarque?

La revue de littérature a permis une conversation des organisations multibusiness aux conglomérats multimarque retraçant les différents travaux théoriques et empiriques ainsi que les théories empruntées à l'étude de ces organisations. Ceci a permis de s'interroger sur la façon dont le parent influence la création de valeur des marques au sein des conglomérats multimarque.

La littérature a révélé plusieurs courants qui permettent d'explorer la création de valeur au sein des conglomérats. L'avantage corporatif de Collis et Montgomery indique que l'organisation correspond à la configuration et à la coordination des activités via une structure organisationnelle permettant des synergies et des connexions entre les ressources corporatives et les unités d'affaires (DJ Collis & Montgomery, 1998). Au final, l'organisation constitue un système interdépendant où les éléments sont pilotés par les ressources et compétences de l'organisation.

La littérature existante a révélé une première explication : l'avantage parental de Goold, Campbell et Alexander (1994). L'avantage parental place le rôle du parent au centre des préoccupations, son rôle fondamental étant d'ajouter de la valeur aux unités d'affaires agrégées sous son ombrelle et dans le cas où celui-ci y faillirait, le parent n'aurait pas de raison d'être à la tête d'une organisation diversifiée (M. Goold et al.,

1994). Cependant, l'approche de l'avantage parental comporte plusieurs manquements comme notamment la difficulté à identifier des processus clairs conduisant à la création de valeur.

Une seconde approche a permis de mettre davantage à jour cet effet corporatif, identifiant plusieurs synergies au sein de l'organisation conduisant à une valeur ajoutée pour les unités d'affaire agrégées (Knoll, 2008). L'approche de l'effet corporatif a ainsi contribué à élever le débat et a permis d'envisager la création de valeur comme étant co-dépendante des relations verticales centre-unités, mais également des relations horizontales unités-unités, entrant davantage dans le détail des leviers mobilisés participant à la création de valeur des unités d'affaires (Knoll, 2008). Cette approche faillit cependant à différencier les besoins entre les unités d'affaires et possiblement un rôle différencié du parent.

L'approche des flux de connaissances, quant à elle, apporte une première piste de réflexion quant aux différents rôles des unités d'affaires insérés au sein d'une fédération (Anil K Gupta & Govindarajan, 1994). En effet, les unités d'affaires peuvent jouer des rôles très différents en fonction des flux de connaissances que celles-ci reçoivent et envoient aux autres unités (Anil K Gupta & Govindarajan, 1994).

Finalement, la conception d'unités d'affaires comme étant des marques revêt toute son importance puisque cela permet d'envisager l'organisation comme un portefeuille de marques. Les processus de création de valeur sont ainsi à envisager davantage comme choix en terme de gestion de portefeuille de marques (Chailan, 2009). Ce portefeuille est issu d'une combinaison complexe tacite et difficilement imitable de compétences et d'un ensemble de marques dont la quête pour la création de valeur met à nu des microprocessus issus de son expérience lui ayant permis d'acquérir ces compétences. L'histoire, l'accumulation d'expérience, et la construction d'un portefeuille en phases rendent la dépendance de trajectoire clé (Dierickx & Cool, 1989; Teece et al., 1997). En effet, tous ces éléments façonnent une trajectoire unique à chaque portefeuille de marques.

Prises ensemble ces approches ont permis d'élaborer une première piste conceptuelle du phénomène à l'étude, dans la continuité du travail amorcé par Ijaouane et Kapferer (2012). Cette dernière étude a mis en lumière une typologie des synergies au sein des groupes de luxe concourant à l'effet corporatif dont la valeur est maximisée par le parent via un savant équilibre entre la recherche de synergies et la préservation de l'autonomie des marques de luxe (Ijaouane & Kapferer, 2012).

Les théories empruntées entre théorie des ressources et compétences dynamiques ont ainsi permis de mettre sur la voie d'une théorie de la création de valeur plus centrée sur ce que les organisations *font* plutôt que sur ce qu'elles *sont*. De ce fait, ceci a permis de mettre en lumière les processus sous-jacents dans un contexte plus dynamique et aux constituantes plus sociales.

L'étude et l'analyse de trois cas de conglomérats multimarque de l'industrie du luxe ont ainsi permis d'ériger une approche théorique de la création de valeur au sein des conglomérats multimarque. Les résultats de cette thèse sont confrontés au cadre théorique proposé en préambule de cette étude afin d'en faire ressortir les implications.

7.2. Avantage corporatif et avantage parental

7.2.1. Avantage corporatif

Afin qu'une organisation multibusiness devienne un tout intégré plutôt que d'être la simple somme de ses parties, il est fondamental de créer un avantage corporatif. Collis et Montgomery ont conduit à réaliser que l'essence d'un avantage corporatif réside dans la façon par laquelle l'organisation crée de la valeur à travers la configuration et la coordination de ses activités multibusiness (DJ Collis & Montgomery, 1998). En effet, les auteurs indiquent qu'il s'agit d'organiser ses activités via la création de synergies en établissant des connexions efficaces entre les parties et activités inter-reliées ainsi que des connexions efficaces entre les ressources corporatives et les unités d'affaires à travers une structure organisationnelle adéquate. Ainsi pour une nouvelle unité d'affaire il s'agit de rejoindre un système construit avec

attention comprenant des parties interdépendantes où tous les éléments sont alignés les uns avec les autres et pilotés par la nature des ressources de l'organisation : ses biens, ses compétences et ses capacités spécifiques. Nos résultats sont cohérents avec cette logique puisque ceux-ci démontrent que l'organisation multimarque de l'industrie du luxe a su déployer un avantage corporatif en établissant un réseau collaboratif entre ses différentes marques via l'avantage parental, où les marques ont accès à des services partagés fournis par le parent, mais également via l'avantage de confrérie, où les marques plus matures aident les marques plus jeunes. Cependant nos résultats précisent que les connexions efficaces entre les parties inter-reliées ne sont pas qu'au sujet des ressources corporatives. En effet, nos résultats indiquent que des ressources clés se situent au niveau des marques et participent ainsi à générer un avantage de confrérie.

7.2.2. Avantage parental

Comme mentionné précédemment il en résulte une approche théorique de l'influence du parent sur la création de valeur des marques au sein des conglomérats multimarque, s'inscrivant dans la continuité de l'approche-impression d'avantage parental érigée par Goold et al. (1994). Cette étude a ainsi permis de vérifier empiriquement qu'il existe plusieurs processus de parentage issus de relations verticales parent-unités conduisant à la création de valeur de l'unité d'affaire agrégée et que cette relation est influencée par les caractéristiques du parent, fidèle à l'approche proposée par les auteurs.

Plus précisément, les auteurs ont proposé un cadre d'analyse cohérent sur la façon dont le parent corporatif doit interagir avec les unités d'affaire agrégées sous son ombrelle, à travers notamment quatre types de processus d'influence de création de valeur pour le parent (M. Goold et al., 1994); à savoir :

1. « Stand-alone influence » ; le parent influence performances et stratégies de l'unité d'affaire à travers le développement de ressources et capacités distinctives. Par exemple, en assurant un suivi basique de performance et des

objectifs de l'unité, en approuvant les dépenses majeures de capital, en sélectionnant et remplaçant les gestionnaires.

2. « Linkage influence » ; le parent cherche à créer de la valeur en améliorant et encourageant les liens préexistants entre ses unités d'affaires, en d'autres termes les synergies. Par exemple, au moyen de processus de prise de décision, de structure corporative, de politique et comportements exemplaires type meilleures pratiques, de mécanismes de transfert de prix.
3. « Central functions and services » ; le parent établit des fonctions et services centralisés qui créent de la valeur en fournissant leadership fonctionnel et des services d'efficacité des coûts pour les unités d'affaires. Par exemple, au moyen de leadership fonctionnel, de service d'efficacité des coûts, de gestion de première ligne des influences « linkage » et « stand-alone ».
4. « Corporate development » ; le parent peut créer de la valeur en altérant la composition du portefeuille d'unités d'affaires. Par exemple, à travers l'acquisition ou la cession d'unités d'affaires, la création de nouvelles unités via le « corporate venturing », la redéfinition d'unités via l'agrégation ou la séparation d'unités.

Les résultats de cette thèse sont cohérents avec cette approche, notamment :

1. Le parent du groupe de luxe développe un suivi customisé et adapté à chacune de ses marques et ainsi assure un suivi de sa performance, sa stratégie et ses talents ;
2. Le parent du groupe de luxe encourage la coopération entre les marques et multiplie les instances de rencontres et de partage de pratiques exemplaires ;
3. Les marques sont accès à des services partagés centralisés issus du parent leur permettant de se concentrer sur le « top-line » et de laisser au parent toute la gestion du « back-office ». La mise en commun permet aux marques d'accéder à des services, des coûts et des emplacements optimisés, entre autres ;
4. Le groupe multimarque de luxe se construit par acquisitions de marques et le développement corporatif contribue à créer de la valeur en concourant à offrir un portefeuille de marques dont la collaboration rend le tout plus fort.

D'autre part, nos résultats complètent l'approche-impression de l'avantage parental et indiquent que les processus d'avantage parental sont également issus des relations horizontales unités-unités; et que celles-ci conduisent à un avantage de confrérie. Ceci est discuté dans la section suivante 7.3. D'autre part, les résultats indiquent qu'il existe une variation de l'influence du parent en fonction du type d'unité. Ceci est discuté dans la section 7.4. Également, les résultats révèlent que les processus de création de valeur peuvent coexister de façon simultanée au sein de l'organisation.

7.3. Avantage de confrérie

Comme mentionné, les résultats conduisent effectivement à aller une étape plus loin en agréant à l'avantage parental un avantage de confrérie. L'avantage de confrérie permet à la marque de s'adapter et de changer en allant chercher d'autres ressources et compétences chez une autre marque plus mature afin de construire, intégrer et reconfigurer son propre stock de ressources et compétences. Nos résultats permettent de localiser des ressources et compétences clés au niveau des unités, ce que les approches théoriques précédentes avaient de la difficulté à faire.

Les résultats révèlent également que l'avantage de confrérie se mobilise de façon ponctuelle, en fonction des besoins spécifiques des marques qui évoluent à mesure que celles-ci gagnent en maturité. Nos résultats permettent de capter le caractère évolutif des besoins des unités et la capacité de l'organisation via l'avantage de confrérie à y répondre. Ainsi, la façon par laquelle les besoins évolutifs en ressources et compétences des marques sont traités fournit une base à l'avantage compétitif de celles-ci. D'autre part, ceci est tout à fait cohérent avec l'approche de théorie des ressources dynamiques telle que décrite par Helfat et Peteraf (2003) et concédant aux organisations des cycles de compétences.

L'avantage de confrérie tel que décrit est cohérent avec les travaux de Knoll (2008) de l'effet corporatif et de Ijaouane et Kapferer (2012) au sujet des synergies au sein des groupes de luxe. Toutes deux études ont contribué à mettre en lumière l'existence des relations horizontales marques-marques participant à l'effet corporatif

dans la quête de création de valeur. Nos résultats permettent de mettre à nu la mécanique de cet effet corporatif et d'y ajouter des effets modérateurs : le type de marque et les caractéristiques du parent.

7.4. Effets modérateurs

7.4.1. Type de marque – maturité de la marque et niveau d'intégration de la marque au groupe

La littérature a révélé que la création de valeur au sein des organisations multibusiness composées d'une fédération d'unités d'affaires concerne l'échange d'information et de connaissances entre les unités d'affaires et que la gestion efficace des flux de connaissances constitue une source clé d'avantage compétitif pour les organisations multibusiness (Christopher A Bartlett et al., 2000; Doz et al., 2001; Kogut & Zander, 1993). De ce fait, Gupta et Govindarajan ont mis en relief une typologie des rôles des unités d'affaires basée sur les flux de connaissances au sein des organisations multibusiness. Ceux-ci ont démontré que deux aspects des flux de connaissances entrent en jeu : la magnitude de la transaction ou en d'autres mots si l'unité est engagée dans le transfert de connaissances, et la direction des transactions, soit si l'unité est le récepteur ou le fournisseur de connaissance; et combinant les deux dimensions, il existe plusieurs rôles d'unités d'affaires (Anil K Gupta & Govindarajan, 1994; Harzing & Noorderhaven, 2006) (Détail dans la revue de littérature).

Ainsi les résultats de cette thèse sont cohérents avec cette logique dans la mesure où les différentes unités déploient différents rôles, de petit frère à grand frère. Cependant nos résultats complètent cette approche en indiquant que ces différents rôles ne sont pas seulement issus de gestion de connaissance reçue/envoyée entre les marques. En effet, ces différents rôles pour les unités sont issus des besoins évolutifs liés au type de l'unité. Le type d'unité correspondant à son niveau de maturité et à son niveau d'intégration au sein de l'organisation. Il est effectivement intéressant de noter que les différentes unités d'affaires d'une organisation peuvent manifester des besoins différents

de par leur nature ou de par leur niveau d'intégration au groupe. Ceci constitue des combinaisons uniques qui évoluent avec le temps, de petite unité juste acquise à unité mature bien intégrée, et donnent lieu à différents rôles successifs pour l'unité, de petit frère à grand frère.

Également, les différents types d'unités donnent lieu à différents rôles d'influence du parent sur leur création de valeur. Cet élément est particulièrement intéressant puisqu'il indique qu'étant donné que les unités sont différentes, et peuvent par ailleurs conduire différents rôles, celles-ci déploient des besoins différents qui évoluent à mesure que l'unité mature. Ainsi, le parent déploie différents rôles nourriciers adaptés aux besoins évolutifs de l'unité. Alors que la littérature a révélé différents rôles créateur de valeur pour le centre corporatif (de parent corporatif minimum, à parentage à valeur ajoutée, et services partagés) (Michael Goold et al., 2001), les résultats de cette thèse ont permis de mettre à nu la séquence des différents rôles que le parent emploie en fonction des besoins évolutifs de chaque unité. De plus, nos résultats mettent à nu la simultanéité de l'emploi de différents rôles créateur de valeur pour le parent du fait de la présence de différents types d'unités au sein de son portefeuille.

7.4.2. Caractéristiques du parent – âge et expérience

L'approche d'avantage parental des auteurs pionniers a également mis en lumière le rôle non négligeable des caractéristiques du parent et leur contribution au processus d'influence sur la création de valeur des unités d'affaires sous son égide. En effet, Goold et al.(1994) proposent que l'avantage parental doit informer toutes les décisions majeures de stratégie corporative au sujet du portefeuille d'affaire et doit indiquer la façon par laquelle ces affaires doivent être « parentées ». Pour ce faire, il est nécessaire d'avoir une correspondance élevée entre les caractéristiques du parent et les caractéristiques de ses unités d'affaire. Cette correspondance conduit à la création de valeur en établissant une correspondance entre les opportunités au sein des unités d'affaire avec un parent capable de les réaliser. La correspondance est maintenue en se concentrant sur les unités d'affaire pour lesquelles le parent possède un instinct approprié. En comprenant les facteurs clés de succès des unités d'affaires, le parent

réduit les risques de détruire la valeur. Finalement, d'après les auteurs l'avantage parental est basé sur :

1. Une compréhension des opportunités particulières pour le parent afin de créer de la valeur;
2. Des caractéristiques distinctives qui permettent au parent de réaliser cette valeur d'une façon particulière et unique;
3. L'identification d'un cœur autour duquel concentrer le portefeuille.

Les résultats sont cohérents avec ces travaux. Ceux-ci ont ainsi démontré que la relation d'influence du parent sur la création de valeur des marques est modérée par les caractéristiques du parent, notamment son âge et son expérience au sein de l'industrie et dans la gestion des marques. Les résultats ont également révélé que le parent bénéficie d'une véritable expertise autour d'un cœur de métiers que celui utilise comme effet de levier à travers toute son organisation afin de créer de la valeur. Ceci conduit le parent à adopter une approche globale de parentage. Nos résultats ajoutent que les caractéristiques du parent évoluent avec le temps, notamment son histoire, son accumulation d'expérience, la composition de son organisation et qu'ainsi celui-ci va développer une approche globale de parentage de son organisation dont la sophistication évolue avec le temps. En combinant cette caractéristique du parent et le concept de dépendance de trajectoire d'une organisation, qui indique, rappelons-le, que l'histoire, l'accumulation d'expérience, et la construction d'un portefeuille en phases rendent la dépendance de trajectoire clé d'un groupe multimarque (Dierickx & Cool, 1989; Teece et al., 1997), la mécanique des organisations multi-unités est enrichie. En effet, les résultats permettent d'ajouter que la dépendance de trajectoire d'une organisation multi-unités est issue de son histoire, son accumulation d'expérience, du nombre d'unités acquises et de leur évolution, de la sophistication de l'agilité du parent à encenser un effet de confrérie, et de l'intensification de l'avantage de confrérie. Cette dépendance de trajectoire met clairement à nu des mécanismes d'apprentissages qui sembleraient se situer à deux niveaux :

- au niveau du parent pour tout ce qui concerne les apprentissages de construction et de gestion du portefeuille (l'histoire, l'accumulation d'expérience, le nombre d'unités acquises, et la sophistication de l'agilité du parent à encenser un effet de confrérie) ; et
- au niveau des unités pour tout ce qui concerne les apprentissages issus des unités per se (l'évolution de la maturité des unités, et l'intensification de l'avantage de confrérie).

Au final, nos résultats permettent de proposer que les organisations multi-unités, comme les conglomérats multimarque présentent une forme de double dépendance de trajectoire, au niveau du groupe et au niveau des unités. Tous ces éléments façonnent une trajectoire d'autant plus unique à chaque organisation multi-unités. Alors que la littérature indique que la dépendance de trajectoire d'un groupe multimarque constitue un obstacle à l'imitation (Chailan, 2010), les résultats ajoutent qu'il est également question d'apprentissage pour l'organisation qui évolue et modifie son approche de gestion, notamment à travers la sophistication de l'agilité du parent encensant un effet de confrérie, l'évolution de la maturité des marques, et l'intensification de l'avantage de confrérie.

7.5. Tensions soulevées par le modèle

La variation d'approches globales de parentage renvoie sans équivoque à la tension omniprésente au sein des conglomérats entre contrôle et autonomie des unités d'affaires sous l'égide du parent ou l'objectif convient ultimement à trouver l'équilibre adéquat. Cette remarque n'est pas sans rappeler la conversation au sujet de l'héritage administratif initiée par Bartlett et Ghoshal (1990). À ce sujet, les auteurs notent que toutes les organisations sont influencées par leur cheminement de développement, notamment leur histoire et leur culture de gestion et ainsi plusieurs modèles de configurations organisationnelles existent de la fédération décentralisée (racines européennes, principalement constituée de flux financiers, simples contrôles), à la

fédération coordonnée (racines américaines, principalement flux de connaissances, contrôle de systèmes formels), au hub centralisé (racines japonaises, principalement flux de biens, simples contrôles). Face à cet héritage administratif, les organisations déploient de multiples compétences organisationnelles (systèmes administratifs, systèmes de communication, relations interpersonnelles), conscientes du fait qu'une structure formelle ne suffit pas. L'organisation qui est résulte ressemble plus à un tout intégré et organisé où les unités d'affaires possèdent ressources et compétences spécialisées et les flux entre ces unités sont nombreux et concernent produits, ressources et personnes. Jeter ce type de regard sur les conglomerats multimarque de l'industrie du luxe contribue à affiner la compréhension de la dissociation entre les différents groupes. Notamment, les plus jeunes possèdent un héritage administratif de pur conglomerat et ainsi déploient une approche globale de parentage de type contrôle financier. Les groupes plus expérimentés et âgés, quant à eux, développent une approche plus sophistiquée, probablement affinée à travers les années et ayant appris à maîtriser leurs héritages administratifs en le recombinaison afin de déployer des ressources et compétences plus adéquates, sophistiquées et nourricières de leurs organisations.

Naturellement, ceci fait écho à la capacité dynamique déployée par le groupe dans la gestion de son organisation en réponse à cette tension mise à nue. De ce fait, les groupes s'approprient certains éléments de la communauté dynamique telle que décrite par Galunic et Eisenhardt (2001) – soit comme étant une organisation adaptative dynamique présupposant des divisions presque indépendantes dont unités et compétences sont fréquemment recombinaison pour être plus productives face à un environnement prône aux changements. Il s'agit également d'une organisation revêtant un caractère communautaire du fait d'une culture profondément teintée par une identité et des valeurs partagées et dont les compétences dynamiques sont issues d'un amalgame de règles économique-sociales.

D'autres tensions émergent comme notamment, au niveau corporatif une tension mettant à nu le squelette véritablement diversifié ou non du conglomerat, plaçant ainsi les groupes plus jeunes comme experts de la gestion financière et les groupes plus

matures comme experts du luxe. De ce fait, il convient de s'interroger dans quelle mesure ce type de groupe peut toujours se prémunir de l'appellation organisation diversifiée non reliée si au final une véritable expertise commune unie ses composantes. La tension opposant système de contrôle basé sur le résultat et système de contrôle basé sur le comportement resurgit également. En effet, un système basé sur le résultat comprend peu de suivi managérial de ses ressources humaines, relativement peu de direction managériale ou d'effort à les diriger, et des mesures claires et objectives des résultats plutôt que des mesures des méthodes utilisées par la force de vente afin d'atteindre ces résultats (Anderson & Oliver, 1987). Ceux-ci sont utilisés afin d'évaluer et compenser les individus, paraissant faire écho à l'approche empruntée par des groupes plus expérimentés déployant une approche sophistiquée contingente. Le revers de la médaille implique un système de contrôle basé sur le comportement qui comprend, quant à lui, un suivi considérable de l'activité et des résultats de ses ressources humaines, un niveau élevé de direction managériale et d'interventionnisme dans les activités encourues et des méthodes subjectives et plus complexes. Ceux-ci sont utilisés dans l'évaluation et la compensation des individus faisant ainsi écho aux groupes plus jeunes et à leur approche structuraliste et de type contrôle financier (Anderson & Oliver, 1987).

Un regard plus marketing conduit à dénoter une autre tension concernant le type d'approche d'orientation envers le marché adopté par l'organisation, entre « market-driven » et « driving-markets » (Jaworski, Kohli, & Sahay, 2000). Une approche « market-driven » correspond à une orientation basée sur la compréhension et la réaction aux préférences et comportements des joueurs du marché/de l'industrie. L'approche « driving markets », à l'instar, implique d'influencer la structure du marché et/ou le comportement des joueurs du marché, améliorant ainsi la position compétitive de son organisation. La structure du marché peut être altérée à travers 1- l'élimination de joueurs sur le marché, 2-la construction d'un nouvel ensemble de joueurs sur le marché, ou 3-le changement des fonctions utilisées par les joueurs (Jaworski et al., 2000). Il apparait clair d'assigner une approche « driving market » au groupe plus expérimenté, pionnier de cette forme organisationnelle dans l'industrie et ayant considérablement

contribué à définir les règles de cette nouvelle industrie (du luxe). Un répondant est formel à ce sujet :

« [...] de façon à arriver à un business modèle complètement intégré en quelques années ce qui ne s'était jamais fait dans la profession et vous êtes complètement l'idéologue de ce principe [...] Si vous voulez à partir de cette idéologie – contrôle total de la distribution, 0 discount – ce qu'on a mis en place aussi et la je pense qu'on était les premiers c'est un marketing véritablement mondial, mais c'était lié au contrôle de la distribution, les vitrines étaient les mêmes vitrines dans le monde entier, la campagne de pub la même, le marketing mix variait d'un pays à l'autre en fonction de l'état de maturité du pays et de la clientèle, mais que les éléments de la boîte à outils du marketing mix étaient les mêmes partout. Et puis je dirais enfin l'effet lié à l'influence de la distribution, je pense qu'on a été les premiers à concevoir les magasins comme un des éléments de la force des maisons, travailler avec des architectes créant des façades personnalisées s'attaquant vraiment à l'architecture extérieure des magasins autant qu'à l'architecture intérieure donc c'est sur ces principes là que la maison s'est développée je pense à modifier en grande partie, non seulement à l'intérieur du groupe, mais le reste du luxe quoi. [...], mais on a imposé de nouvelles règles en faisant ça on a monté la barre sérieusement rendant la chose difficile d'ailleurs, mais ce n'était pas un but en soi, mais ça a été une conséquence collatérale en rendant plus difficile pour les maisons qui n'avaient pas les reins solides pour venir nous suivre dans une stratégie identique dans tous les pays. »

« [...] j'ai eu la responsabilité opérationnelle de X [plus grosse marque du groupe] pendant 23 ans, il se trouve que pendant quelques mois on était en phase d'acquisition parce que pendant longtemps on avait été le seul groupe de luxe et puis d'autres se sont formés et donc il a fallu pour défendre notre territoire procéder [...] à une phase importante d'acquisitions, presque de manière défensive avant que ça ne redevienne offensif [...] moi j'ai toujours dit que si on avait pas son savoir-faire et j'irais même plus loin je dirais que si on avait pas un sorte d'œil de contrôle sur l'amont sur les matières premières en amont, on était à risque, je crois que pendant longtemps c'était pas forcément perçu par le reste de l'industrie du luxe et je crois que petit à petit ça l'a été, mais nos collègues de montres décidant de rentrer dans les composants, nos collègues des parfums s'intéressant à la culture des fleurs, [...] voilà c'est totalement la philosophie on a commencé les acquisitions avec des tanneries, des pierres exotiques, des choses comme ça donc ça, c'est d'une part c'est cette influence qui est beaucoup plus prise en conscience dans le groupe à tous les niveaux et de l'autre côté ce credo qu'on a eu dès le début que le pouvoir il allait switcher entre les mains de la distribution [...]. Donc je veux dire, sur ce plan-là, contrôle de l'amont et contrôle de la distribution et influence de la distribution tant pouvoir de la distribution je crois qu'à travers ce que j'ai fait sur X ça a été un facteur d'influence dans le groupe donc oui dans un groupe on a pas besoin d'être hiérarchique, on peut être hiérarchique et finalement pas influencer le monde, ne pas l'être et influencer le monde. »

« [...] Je crois que la stratégie de X [plus grosse marque groupe Jessica] a influencé le monde du luxe globalement, a forcé les gens à se positionner par rapport à cette stratégie [...] X a interpellé le luxe et a forcé les gens à se positionner par rapport à ce modèle. »

Les groupes plus jeunes, en réponse compétitive « market-driven » n'ont eu autre choix que de répliquer la forme organisationnelle et d'apprendre à en maîtriser le fonctionnement, émulant une réponse conscient d'une plus faible emprise sur la définition de l'industrie du luxe expliquant par ailleurs leur recentrage in fine autour du luxe afin d'être plus compétitif.

7.6. Activités particulières

L'étude des conglomérats multimarque de l'industrie du luxe a révélé quelques particularités qu'il convient de détailler. Notamment à l'étude de l'organisation physique de ces groupes il convient de noter qu'une marque ne se traduit pas toujours par une seule unité d'affaire. En effet, il arrive qu'une marque se décline en deux voire trois unités d'affaire. C'est le cas pour quelques marques de haute couture qui se déclinent en Marque X – Haute Couture; Marque X – Parfums. Celles-ci constituent ainsi deux unités d'affaire séparées au sein du même groupe. Il convient alors de s'interroger : dans quelle mesure le parent concourt à l'augmentation de la création de valeur de la marque X si celle-ci correspond à deux unités d'affaire physiquement séparées et peut-être indépendantes?

L'explication est simple. Le travail d'un créateur dans le milieu consiste à développer ses activités selon une certaine logique. D'abord, celui-ci fait des vêtements Haute Couture, qu'il décline ensuite en une ligne de mode de prêt-à-porter. Finalement, le créateur étend sa gamme et crée une entité de parfums. Il est fréquent que le créateur perde le contrôle des parfums ne possédant pas nécessairement l'expertise pour développer cette affaire particulière n'ayant rien de commun à la mode et nécessitant beaucoup de liquidités. Également, les guerres entre groupes multimarque à l'heure de leurs constructions par fusions et acquisitions successives ont donné lieu à des séparations d'activités au sein d'une même marque. De ce fait, très souvent, le créateur perd le contrôle des parfums qu'il préfère licencier ou qu'il a été forcé de céder; et souvent lui permet d'accéder à des royalties. Avec la sophistication des groupes multimarque au sein de l'industrie du luxe et les acquisitions de différentes marques selon différentes divisions, les groupes ont développé à travers le temps une expertise multiple, incluant l'expertise parfums et cosmétiques. De ce fait, le groupe permet au créateur de reprendre le contrôle de son activité parfum en rachetant les licences ou l'unité d'affaire de celui-ci, conscient que les parfums apportent une rentabilité intéressante et que le groupe est désormais capable de gérer cette activité. À travers le temps et les séparations, force est de constater que les images des deux entités Haute Couture et Parfums ont évolué en parallèle. Alors que les entités séparées sont réunies sous l'égide d'un même groupe, un rapprochement des deux mondes est opéré via des

passerelles en terme d'images, de thématiques, de logos repris, au sein des deux mondes. C'est ainsi qu'aujourd'hui bien qu'une marque se décline en deux entités séparées, celles-ci possèdent des valeurs communes, des images communes, donnant lieu à des campagnes de publicité jointes. La réalité est telle qu'au final il y a un travail très coordonné, très étroit et parfaitement homogène à travers les deux unités d'affaire Haute Couture et Parfums. Ultimement, il s'agit de renvoyer une image homogène de l'univers de la marque parent et pour ce faire les équipes opérationnelles travaillent ensemble.

Conclusion

L'objectif de cette thèse était d'aiguiser la compréhension du phénomène des conglomérats multimarque de l'industrie du luxe et notamment la façon dont ceux-ci influencent la création de valeur des marques en se concentrant sur les questions de recherche suivantes : comment l'appartenance à un groupe multimarque pour une marque de luxe conduit-elle à une augmentation de la création de valeur de cette marque? Plus précisément, comment le parent du groupe multimarque de luxe influence-t-il la création de valeur des marques de luxe établies sous son ombrelle? Également, existe-t-il d'autres formes/processus d'influence conduisant à la création de valeur des marques de luxe au sein du groupe multimarque? Pour conclure cette thèse, il convient d'indiquer les contributions théoriques et managériales qui en découlent ainsi que les limites et les futures avenues de recherches.

Les résultats de cette thèse ont permis d'ériger une approche de l'influence du parent sur la création de valeur des marques au sein des conglomérats multimarque. D'abord, cette étude valide l'avantage parental, avantage qui concède au parent un rôle fondamental d'ajouter de la valeur aux unités d'affaires agrégées sous son ombrelle. En plus de l'avantage parental, les résultats révèlent qu'une partie de la création de valeur semblerait être expliquée par un avantage de confrérie. L'avantage de confrérie correspond à la coopération entre les marques d'un groupe où les plus grandes marques font office de grand-frère pour les plus petites marques, à la manière d'une confrérie. Cet avantage de confrérie permet à la marque de s'adapter et de changer en aller chercher d'autres ressources et compétences chez une autre marque du portefeuille plus mature afin de construire, intégrer et reconfigurer son propre stock de ressources et compétences. C'est l'avantage parental qui permet d'encenser un effet de confrérie qui permet à son tour de générer un avantage de confrérie. Finalement, cette étude ajoute des effets modérateurs de l'influence du parent sur la création de valeur : les caractéristiques du parent et le type de marque.

Cette étude offre les contributions suivantes. D'abord, celle-ci offre de nouvelles connaissances au sujet des mécanismes et processus de création de valeur au sein des conglomérats. En effet, cette recherche a permis l'élaboration d'une approche théorique qui permet d'ouvrir la boîte noire des processus de création de valeur et d'éclairer sur la façon dont l'organisation multibusiness déploie ses ressources et compétences afin de déployer un avantage compétitif. Cette étude ajoute qu'en plus de l'avantage parental, il semblerait que l'avantage de confrérie y contribue. Également, elle ajoute que le cycle de vie du groupe et des marques aurait un effet modérateur.

À terme, l'étude des conglomérats multimarque est particulièrement importante puisque cette forme organisationnelle présente un exemple intéressant de complexité et d'hétérogénéité à gérer qui a le potentiel d'informer d'autres types d'organisations. En effet, afin de mesurer la portée généraliste de cette thèse il convient de conduire une réflexion en appliquant les résultats à d'autres groupes diversifiés (par ex. Apple, Disney, ou GE). De ce fait, l'existence d'une influence de parentage sur la création de valeur des unités d'affaires sous son égide, de différents rôles du parent en fonction du type d'unité d'affaire, et de différentes approches globales de parentage a le potentiel de contribuer à une meilleure compréhension du fonctionnement de ces organisations diversifiées non reliées, véritables conglomérats. Cependant, il convient de noter que le volet avantage de confrérie au chapitre de la coopération des unités d'affaire ne correspond pas au modèle organisationnel diversifié non-relié car les unités sont complètement séparées et s'adressent à des marchés et des produits sans liens. Ainsi il semble peu probable pour une organisation diversifiée non reliée de pouvoir bénéficier de l'avantage de confrérie. Les différentes unités étant complètement indépendantes, celles-ci n'ont aucun avantage à s'entraider comme le font les marques de luxe au sein d'un conglomérat multimarque.

Dans une optique managériale, le contenu de cette thèse permet également d'informer les gestionnaires des organisations multimarque afin d'aider ceux-ci à identifier les facteurs clés de succès de la gestion de ces organisations complexes et à se situer sur un continuum. Ainsi ceux-ci pourront améliorer la compréhension de leur propre organisation au moyen de la comparaison avec ces cas-ci et pourront enclencher de meilleures pratiques afin de créer davantage de valeur. Les résultats de cette thèse ont

ainsi le potentiel d'informer les gestionnaires actuels des conglomérats multimarque, les futurs gestionnaires, et également les marques s'apprêtant à rejoindre un conglomérat multimarque. Les marques rejoignant un conglomérat multimarque ont de ce fait un aperçu des mécaniques et du climat que celles-ci joignent, des défis et compromis que cela peut engendrer.

Finalement, cette étude a permis l'accès à un terrain unique et difficile d'accès : l'industrie du luxe. La mise en valeur de cet accès privilégié au terrain a ainsi permis une réflexion théorique ancrée.

Comme la plupart des études de cas multiples semi-inductives, cette thèse présente plusieurs limites. Le nombre de cas étudiés, de sous-unités (les marques) et de personnes interrogées constitue une limitation à la validité et à la transférabilité des données. Un plus large nombre de données primaires et secondaires aurait permis une plus grande généralisation de la portée des résultats encourus, de les raffiner et d'accroître les facettes de l'analyse.

Une autre limite concerne la mesure de création de valeur des marques. Cette thèse propose que l'avantage parental et l'avantage de confrérie conduisent à l'augmentation de la création de valeur des marques. L'étude empirique a offert de collecter des données validant cette proposition mais n'offre pas une mesure chiffrée du construit d'augmentation de la création de valeur des marques. Étant donné que cette thèse s'attache à mettre à nu les processus d'influence du parent sur la création de valeur de la marque, le focus principal est bien sur les processus de création de valeur et non pas sur la création de valeur per se. Ainsi, il a semblé suffisant de vérifier avec des propos mélioratifs que cette création de valeur des marques était effectivement bien augmentée pour ensuite s'intéresser aux processus en amont, objets de cette thèse. Une future avenue de recherche consisterait ici à aller mesurer quantitativement l'augmentation de création de valeur des marques au sein des conglomérats multimarque de l'industrie du luxe.

Finalement, une dernière « limite » tient aux spécificités de l'industrie étudiée. Pour n'en citer que quelques-unes, les spécificités de l'industrie du luxe indiquent dans

quel cadre particulier les résultats de cette thèse s'inscrivent. En effet, l'industrie du luxe opère selon des codes uniques et ceci affecte le potentiel de généralisation des résultats. D'abord, l'industrie du luxe offre des produits dits rares attirant les gens extraordinaires aux caractéristiques clés paradoxales : prix élevé, cout élevé, artisanat, distribution limitée, activité de rabais et de promotion réduite. De ce fait, la croissance est l'un des plus gros défis pour une marque de luxe puisque le volume porte en son sein le risque de diluer le cachet de la marque (Kapferer, 2014). En d'autres termes, il convient de croître tout en restant rare. Pour ce faire, les marques de luxe déploient des moyens afin de croître tout en continuant d'attirer les gens extraordinaires afin d'assurer la désirabilité à long terme de leurs marques. On y compte : l'augmentation continue de leurs prix, la limitation de gammes excursionnistes (destinés au consommateur occasionnel), la gestion dédoublée d'une ligne exclusive luxe et d'une ligne plus accessible (Kapferer, 2014). D'autre part, l'industrie du luxe est extrêmement consolidée et la plupart des marques sont rassemblées sous l'égide de conglomérats. Très peu de marques restent indépendantes. De ce fait, la consolidation de l'industrie bouscule les codes de la compétition. Ce contexte particulier indique ainsi les limites de généralisation des résultats. Bien qu'aucune autre industrie ne possède exactement les mêmes caractéristiques produits aussi paradoxales, il n'est pas exclu de retrouver une consolidation organisationnelle semblable au sein d'autres industries. L'industrie pharmaceutique semble opérer similairement. Certains contextes régionaux sont également davantage prônes à cette forme de consolidation organisationnelle. Notamment, en Asie on trouve un grand nombre de conglomérats, inspirés du modèle japonais de Keiretsu largement répandu dans l'industrie automobile.

En ce qui concerne les futures avenues de recherche, en plus de s'attacher à une mesure quantitative du construit d'augmentation de création des valeur des marques, il conviendrait d'aller vérifier le concept d'avantage de confrérie au delà de l'industrie du luxe. Cela permettrait d'étendre la portée généraliste des résultats de cette thèse et de renforcer le construit théorique principal de cette thèse. Une autre avenue de recherche, conviendrait à explorer la dimension des compétences dynamiques détectées au sein des différents groupes étudiés. Il conviendrait d'explorer ces compétences dynamiques à

différents niveaux et dans quelle mesure celles-ci semblent contribuer à rendre le conglomérat multimarque plus sophistiqué dans le déploiement d'une approche contingente des unités d'affaires sous son égide. De plus, l'exploration des compétences dynamiques constitue un sujet particulièrement tendance et permet de ce fait de répondre aux nombreux appels émis au sein du champ du management (Di Stefano et al., 2010). Davantage de recherches empiriques contribueraient ainsi à un développement de l'approche théorique des compétences dynamiques, raffinant la définition et l'opérationnalisation des concepts la composant.

Ceci convient à réaliser que les conglomérats sont des formes organisationnelles efficaces et cette thèse informe sur la façon par laquelle ceux-ci y arrivent. En effet, les conglomérats répartissent les ressources et compétences de façon plus efficace que le marché ne le peut via un avantage parental et un avantage de confrérie.

Pour conclure, il convient de jeter à nouveau un regard sur ces groupes multimarque de l'industrie du luxe qui apparaissent effectivement comme étant des conglomérats mais des conglomérats davantage « marketing » comme en témoigne la vague de conglomérats de ce type dans les années 2000, et ce par opposition aux conglomérats financiers des années 80.

Bibliographie

Références

- Aaker, D. A. (2012). *Building strong brands*: Simon and Schuster.
- Anand, B. N., & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21(3), 295-315.
- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on Behavior-Based versus Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, 51(4), 76-88. doi: 10.2307/1251249
- Argyres, N. (1996). Capabilities, technological diversification and divisionalization. *Strategic Management Journal*, 17(5), 395-410.
- Argyres, N. S. (1995). Technology strategy, governance structure and interdivisional coordination. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 28(3), 337-358.
- Baiman, S., Larcker, D. F., & Rajan, M. V. (1995). Organizational design for business units. *Journal of Accounting Research*, 33(2), 205-229.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1990). Administrative heritage (pp. 31-41): McKinsey & Company, Inc.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S., Birkinshaw, J. M., Marcus, J., Allaire, P., Welch, J., & Hardy, B. (2000). *Transnational management* (Vol. 4): McGraw Hill.
- Berger, P., & Ofek, E. (1995). Diversification's effect on firm value. *Journal of Financial economics*, 37(1), 39-65.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1-15.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2003). How the Resource based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate level Strategy. *British Journal of Management*, 14(4), 289-303.
- Brealey, R. (1983). Risk and return on common stocks: Cambridge, US: MIT Press.
- Brown, S. W. (2005). When executives speak, we should listen and act differently. *Journal of Marketing*, 69(4), 1-4.
- Campa, J. M., & Kedia, S. (2002). Explaining the diversification discount. *The Journal of Finance*, 57(4), 1731-1762.
- Chailan, C. (2009). Brand architecture and brands portfolio: a clarification. *EuroMed Journal of Business*, 4(2), 173-184.
- Chailan, C. (2010). From an aggregate to a brand network: a study of the brand portfolio at L'Oréal. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 74-89. doi: 10.1080/02672570903461130
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of American enterprise. *Massachusetts Institute of Technology Cambridge*.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprises*: The MIT Press, Cambridge, Mass.

- Chandler Jr, A. (1991). The functions of the HQ unit in the multibusiness firm. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 31-50.
- Chatterjee, S., & Wernerfelt, B. (1991). The link between resources and type of diversification: theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 12(1), 33-48.
- Chesbrough, H. W., & Teece, D. J. (1996). When is virtual virtuous. *Harvard Business Review*, 74(1), 65-73.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1).
- Collis, D., & Montgomery, C. (1998). Creating corporate advantage. *Harvard Business Review*, 76(3), 70-83.
- Collis, D., Young, D., & Goold, M. (2007). The size, structure, and performance of corporate headquarters. *Strategic Management Journal*, 28(4), 383-405.
- Cramer, J., Kim, R., & van Dam, E. (2004). Corporate social responsibility in Dutch industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11(4), 188-195.
- Datta, D. K., & Puia, G. (1995). Cross-border acquisitions: An examination of the influence of relatedness and cultural fit on shareholder value creation in US acquiring firms. *MIR: Management International Review*, 337-359.
- Dawar, N. (2004). What are brands good for? *MIT Sloan Management Review*(Fall), 31-37.
- Desmond. (2007). A modern resource based approach to unrelated diversification. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1481-1502.
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the reserach domain. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1187-1204.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- Doz, Y. L., Santos, J., & Williamson, P. (2001). *From global to metanational: How companies win in the knowledge economy*: Harvard Business Press.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Eisenhardt, K. (1989). Making fast strategic decisions in high velocity environments. *Academy of Management*, 32, 543-576.
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management*, 50(1), 25-32.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic Capability: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(1), 1105-1121.
- Foray, D. (2013). L'industrie du luxe et l'économie de la connaissance. *Innovations*, 41(2), 71-90.
- Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M. (1996). The evolution of intracorporate domains: Divisional charter losses in high-technology, multidivisional corporations. *Organization Science*, 7(3), 255-282.
- Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal*, 1229-1249.

- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the gioia methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15-31.
- Golfetto, F., & Mazursky, D. (2004). Competence-based marketing. *Harvard Business Review, 82*(12), 26.
- Gomes-Casseres, B. (2003). Competitive advantage in alliance constellations. *Strategic Organization, 1*(3), 327-335.
- Goold, & Campbell. (1987). Managing Diversity: Strategy and Control in Diversified British Companies. *Long Range Planning, 20*(5), 42-52.
- Goold, & Campbell. (2002). *Designing Effective Organizations: How to create Structured Networks*: Jossey-Bass (A Wiley Company).
- Goold, M., & Campbell, A. (1987). *Strategies and styles: The role of the centre in managing diversified corporations*: Basil Blackwell Oxford.
- Goold, M., & Campbell, A. (1988). Managing the diversified corporation: The tensions facing the chief executive. *Long Range Planning, 21*(4), 12-24.
- Goold, M., & Campbell, A. (2002). Parenting in complex structures. *Long Range Planning, 35*(3), 219-243.
- Goold, M., Campbell, A., & Alexander, M. (1994). *Corporate-level strategy: Creating value in the multibusiness company*: J. Wiley.
- Goold, M., Campbell, A., & Alexander, M. (1998). Corporate strategy and parenting theory. *Long Range Planning, 31*(2), 308-314.
- Goold, M., Pettifer, D., & Young, D. (2001). Redesigning the corporate centre. *European Management Journal, 19*(1), 83-91.
- Gottschalg, O., & Degenhard, M. (2006). What does it take to be good parent ? Opening the black-box of value creation in the unrelated multibusiness firm *Les Cahiers de Recherche - HEC Paris*.
- Gunther McGrath, R., & Nerkar, A. (2004). Real options reasoning and a new look at the R&D investment strategies of pharmaceutical firms. *Strategic Management Journal, 25*(1), 1-21.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1986). Resource Sharing Among Sbus: Strategic Antecedents And Administrative Implications. *Academy of Management Journal, 29*(4), 695-714.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1994). Organizing for knowledge flows within MNCs. *International Business Review, 3*(4), 443-457.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal, 21*(4), 473-496. doi: 10.1002/(sici)1097-0266(200004)21:4<473::aid-smj84>3.0.co;2-i
- Hafsi, T., & Doctorants. (Hiver 2010). Seminaire de Politique Generale d'Administration (PGA) - Session d'etude de la strategie corporative a travers les ouvrages de Andrews et Ansoff.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly, 44*(1), 82-111.
- Hansen, M. T. (2002). Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization Science, 232*-248.

- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of management*, 27(6), 679-690.
- Harzing, A.-W., & Noorderhaven, N. (2006). Knowledge flows in MNCs: An empirical test and extension of Gupta and Govindarajan's typology of subsidiary roles. *International Business Review*, 15(3), 195-214.
- Hayward, M. L. (2002). When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990 to 1995. *Strategic Management Journal*, 23(1), 21-39.
- Helfat, C. E., & Eisenhardt, K. M. (2004). Inter-temporal economies of scope, organizational modularity, and the dynamics of diversification. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1217-1232. doi: 10.1002/smj.427
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. (2000). *Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products*. Paper presented at the Tuck-JFE Contemporary Corporate Governance Conference.
- Heuskel, Fechtel, & Beckmann. (2006). How the World's Top Diversified Companies Produce Superior Shareholder Returns *Managing for Value*: Boston Consulting Group.
- Hill, C. W. L., Hitt, M. A., & Hoskisson, R. E. (1992). Cooperative Versus Competitive Structures In Related And Unrelated Diversified Firms. *Organization Science*, 3(4), 501-521.
- Hill, S., Ettenson, R., & Tyson, D. (2005). Achieving the ideal brand portfolio. *Sloan Management Review*, 46(2), 85-90.
- Hoskisson, R. E. (1987). Multidivisional structure and performance: The contingency of diversification strategy. *Academy of Management Journal*, 30(4), 625-644.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173-1181.
- Ijaouane, V., & Kapferer, J.-N. (2012). Developing Luxury Brands Within Luxury Groups—Synergies Without Dilution? *Marketing Review St. Gallen*, 29(1), 24-29.
- Jaworski, B., Kohli, A. K., & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the academy of marketing science*, 28(1), 45-54.
- Johnson, M. D., & Selnes, F. (2004). Customer portfolio management: toward a dynamic theory of exchange relationships. *Journal of Marketing*, 68(2), 1-17.
- Kapferer, J.-N. (2014). The artification of luxury: From artisans to artists. *Business Horizons*, 57(3), 371-380. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2013.12.007>
- Karim, S. (2006). Modularity in organizational structure: the reconfiguration of internally developed and acquired business units. *Strategic Management Journal*, 27(9), 799-823. doi: 10.1002/smj.547
- Keller, & Lehmann. (2003). How do brands create value? *Marketing Management*, May/June, 27-31.
- Khanna, T., & Palepu, K. (2000). The future of business groups in emerging markets: Long-run evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, 43(3), 268-285.

- Knoll, S. (2008). *Cross-business synergies: a typology of cross-business synergies and a mid-range theory of continuous growth synergy realization*: Springer Science & Business Media.
- Knowles, J. (2008). Varying Perspectives on Brand Equity. *Marketing Management, July/August 2008*, 20-26.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 625-645.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Leinwand, P., & Mainardi, C. (June 12th 2012). The Coherent Conglomerate.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*: Sage Publishing.
- Markides, C., & Williamson, P. (1994). Related diversification, core competences and corporate performance. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 149-165.
- Martin, J. A., & Eisenhardt, K. M. (2010). Rewiring: Cross-Business-Unit Collaborations in Multibusiness Organizations. *The Academy of Management Journal (AMJ)*, 53(2), 265-301.
- Mattsson, J., Ramaseshan, R., & Carson, D. (2006). Let marketers reclaim corporate strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 14(2), 165-173.
- Mayer, M., & Whittington, R. (2003). Diversification in context: a cross national and cross temporal extension. *Strategic Management Journal*, 24(8), 773-781.
- Mayer, M., & Whittington, R. (2003). Diversification in context: a cross-national and cross-temporal extension. *Strategic Management Journal*, 24(8), 773-781.
- Mayrhofer, U. (2011). La gestion des relations siège-filiales. *Revue française de gestion*(3), 65-75.
- McGuinness, T. (2008). *Dynamic capabilities for entrepreneurship and innovation in marketing-driven organisations*. Paper presented at the The Seventh International Congress: Marketing Trends, Venice.
- Michel, A., & Shaked, I. (1984). Does business diversification affect performance? *Financial Management*, 18-25.
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*: Thousand Oaks, Canada.
- Miller, D. (2003). An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability. *Strategic Management Journal*, 24(10), 961-976.
- Mishra, A., & Akbar, M. (2007). Parenting Advantage in Business Groups of Emerging Markets. *Vision - The Journal of Business prespective*, 11(3), 1-10.
- Montgomery, C. A., & Hariharan, S. (1991). Diversified expansion by large established firms. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 15(1), 71-89.
- Montgomery, C. A., & Wilson, V. A. (1986). Research note and communication mergers that last: a predictable pattern? *Strategic Management Journal*, 7(1), 91-96.
- Moore, C., & Birtwistle, G. (2005). The nature of parenting advantage in luxury fashion retailing—the case of Gucci group NV. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(4), 256-270.

- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17, 77-91.
- Neil A. Morgan, & Rego, L. L. (2009). Brand Portfolio Strategy and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 73(1), 59-74. doi: doi:10.1509/jmkg.73.1.59
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146.
- Nilsson, F. (2000). Parenting styles and value creation: a management control approach. *Management Accounting Research*, 11(1), 89-112.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141. doi: 10.2307/2392231
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods, 3rd Edition*: Sage Publications.
- Penrose, E. T. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*: Oxford university press.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Resources, firms, and strategies: A reader in the resource-based perspective*, 187-203.
- Pierce, A., Moukanas, H., & Wise, R. (2002). Brands You Can Count on Hard metrics can clarify the "fuzzy" value of a brand. *Marketing Management*, 11(4), 22-27.
- Ponsonby-McCabe, S., & Boyle, E. (2006). Understanding brands as experiential spaces: axiological implications for marketing strategists. *Journal of Strategic Marketing*, 14(2), 175-189.
- Porter, M. E. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 3, 1-21.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *The Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous "Morphing": Competing Through Dynamic Capabilities, Form, And Function. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263-1280.
- Robins, J., & Wiersema, M. F. (1995). A resource based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 16(4), 277-299.
- Rouleau, L. (2007). *Theories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*: Puq.
- Sekulić, V. (2009). Corporate strategy development and competitive advantage of enterprise. *Facta universitatis-series: Economics and Organization*, 6(3), 269-279.
- Seth, A. (1990). Sources of value creation in acquisitions: An empirical investigation. *Strategic Management Journal*, 11(6), 431-446. doi: 10.1002/smj.4250110603
- Stuart, T. E. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal*, 21(8), 791-811.
- Tanriverdi, H., & Venkatraman, N. (2005). Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms. *Strategic Management Journal*, 26(2), 97-119.

- Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3(1), 39-63.
- Teece, D. J. (1984). Economic analysis and strategic management. *California Management Review*, 26(3), 87-110.
- Teece, D. J. (2000). Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning*, 33(1), 35-54.
- Teece, D. J., Pisano, G. P., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J., Pisano, G. P., Shuen, A., & University of California, B. C. f. R. i. M. (1990). *Firm capabilities, resources, and the concept of strategy*: Center for Research in Management, University of California, Berkeley.
- Teece, D. J., Rumelt, R., Dosi, G., & Winter, S. (1994). Understanding corporate coherence: Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 23(1), 1-30.
- Tsai, W. (2000). Social Capital, Strategic Relatedness And The Formation Of Intraorganizational Linkages. *Strategic Management Journal*, 21(9), 925.
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer In Intraorganizational Networks: Effects Of Network Position And Absorptive Capacity On Business Unit Innovation And Performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Tsai, W. (2002). Social Structure of "Coopetition" Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. *Organization Science*, 13(2), 179-190.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital And Value Creation: The Role Of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Villalonga, B. (2004). Diversification discount or premium? New evidence from the business information tracking series. *The Journal of Finance*, 59(2), 479-506.
- Wang, L., & Zajac, E. J. (2007). Alliance or acquisition? A dyadic perspective on interfirm resource combinations. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1291-1317.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Williams, J. R., Paez, B. L., & Sanders, L. (1988). Conglomerates revisited. *Strategic Management Journal*, 9(5), 403-414.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*: Sage Publishing.
- Zuckerman, E. W. (2000). Focusing the corporate product: securities analysts and de-diversification. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 591-619.

Annexes

Annexe 1 – Guide entrevue 1

Projet de recherche de thèse – 1+1>2 : Parenting Advantage et processus d’influence du parent sur la création de valeur au sein des conglomérats du luxe

Guide d’entrevue

Information connue au préalable de l’entrevue :

- Historique précis de l’organisation
 - Successives acquisitions, partitions
- Background du répondant, position au sein de l’organisation

Préambule :

- Autorisations et signatures
 - Formulaire de consentement à une entrevue en organisation

Guide d’entrevue

Introduction (Patton, 2002)

Cette entrevue intervient dans le cadre de ma recherche de thèse doctorale au sujet des conglomérats et des processus de création de valeur. Le but de cette recherche est de mettre en lumière les différents processus d’influence du parent sur la création de valeur, restant principalement enfouis dans une boîte noire jusqu’à présent. Ainsi, votre expérience et votre point de vue rêvent une très grande valeur à mes yeux dans le cadre de ma recherche et j’espère que vous pourrez partager ceux-ci avec moi aujourd’hui.

Rien de ce que vous direz ne pourra vous identifier personnellement ou l’organisation pour laquelle vous travaillez.

Si vous avez des questions durant l’entrevue, n’hésitez pas à m’interrompre, et s’il y a une question face à laquelle vous n’êtes pas à l’aise pour répondre, indiquez-le moi. Gardez à l’esprit que l’entrevue est anonyme et confidentielle, et que celle-ci va être enregistrée. Avez-vous des questions avant que nous commençons ?

Accord usage vocabulaire commun:

- Conglomérat
- Parent/HQ/maison-mère
- Unités d'affaires/divisions

Questions

Le Parenting Advantage

- I. Ce qui nous intéresse, c'est donc la création de valeur au sein de votre organisation, qu'est-ce que cela vous évoque ?

- II. Les unités d'affaires acquises par votre organisations performent-elles mieux sous votre égide selon-vous ?
 - a. Si oui, a quoi cela est-il du ?
 - b. Influence parent ? Compétences ?
 - c. Influences autres divisions ? Synergies ? Compétences ?
 - d. Autres ? Silos ?

Les Processus

- III. Pensez-vous qu'il existe un mécanisme/processus particulier d'acquisition et d'intégration synonyme de succès de votre organisation qui favorise la création de valeur ?
 - a. Cela diffère-t-il en fonction de la cible d'acquisition ?
 - b. Facteurs Clés de Succès (FCS) pour une acquisition/intégration réussie chez vous ?

- IV. Selon vous, à quoi renvoie la création de valeur dans votre organisation ?
--
En quoi votre organisation est-elle un meilleur parent pour vos unités d'affaires agrégées sous votre ombrelle qu'un autre conglomérat concurrent le pourrait ?

La gestion de marques

- V. **Au besoin, poser cette question si la question de l'importance de la marque n'a pas émergé naturellement**
La marque et sa gestion sont-elles importantes dans votre organisation selon vous ?

- VI. Comment votre organisation crée-t-elle de la valeur en terme de marque au sein de son portefeuille ?
 - a. Le parent influence-t-il cette création de valeur ?
 - b. Les autres unités d'affaires interviennent-elles dans cette création de valeur ?
 - c. Autres facteurs intervenants ?

Diversification/Luxe

- I. Comment votre organisation gère-t-elle la diversification puisqu'elle est présente dans de nombreux secteurs différents ?
--
Comment gère-t-on la cohérence d'un conglomérat si diversifié ?
- II. Quelle est la stratégie du groupe selon vous ? FCS ?
- III. Bons coups/mauvais coups/leçons à partager ?
- IV. Que pensez-vous des synergies ?
 - a. Les marques ne vont-elles pas avoir tendance à se ressembler et perdre de la valeur au bout du compte ?
 - b. Avenir du conglomérat ?

Fermeture :

Désirez-vous ajouter des commentaires/remarques supplémentaires qui vous semblent particulièrement importants ?

Merci d'avoir pris le temps de me recevoir et de répondre à ces questions, vous contribuez grandement à mon projet de thèse doctorale. Pouvez-vous me recommander/mettre en relation avec des cadres supérieurs en poste au niveau du parent/ des cadres supérieurs au niveau des unités d'affaires dans votre organisation et susceptibles de pouvoir me renseigner également ?

Post-entrevue (Patton, 2002):

- Date et heure
- Temps total d'entrevue
- Langue d'entrevue
- Type d'entrevue (en personne, via tel, etc.)
- Conditions (interruptions, etc.)
- Réactions aux questions du répondant
- Rapport chercheur/répondant
- Observations

Guide d’entrevue – niveau marques

I. Création valeur

1. Qu’est-ce que cela apporte à une marque comme la votre de faire partie d’un groupe multimarque? À quoi renvoie la création de valeur pour une marque comme la votre sous l’égide du groupe?

II. Relations maison-mère

2. Échangez-vous avec la maison-mère?
3. Si oui, de quelle nature sont vos relations avec la maison-mère? À quelle fréquence échangez-vous? Que vous apporte la maison-mère?

III. Relations marques/ coopération

4. Échangez-vous avec les autres marques du portefeuille du groupe?
5. Si oui, de quelle nature sont vos relations avec les autres marques? Dans quelle mesure échangez-vous avec les autres marques?
6. En comparaison avec le moment où votre marque a été acquise, votre marque bénéficie-t-elle toujours autant de l’aide du parent? Des autres marques? Les relations sont-elles toujours les mêmes ou ont-elles évolué?
7. Comment caractériseriez-vous votre marque au sein du portefeuille? (Mature, jeune, forte, plateforme, role...?)
8. Différents types de marques au sein du portefeuille du groupe?
9. Est-ce que le parent apporte la même chose à toutes les marques?

IV. Luxe et compétences

10. Quel est votre rôle au sein du groupe?

11. Compétences particulières pour gérer un portefeuille de luxe?

V. Construction portefeuille

12. Pouvez-vous me décrire l'acquisition de votre marque? (Si applicable)

13. Quelle était l'intention du groupe derrière cette acquisition?

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche.

- **Niveau de confidentialité**

Option 1 :

- J'accepte que ma fonction (uniquement) apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Même si le nom de votre entreprise ne sera pas cité, il est possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtienne votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez pas compter sur la protection de votre anonymat.

Option 2 :

- Je ne veux pas que mon nom ni ma fonction apparaissent lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ou à votre fonction ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Même si le nom de votre entreprise ne sera pas cité, il est possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtienne votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez pas compter sur la protection absolue de votre anonymat.

- **Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :**

- J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**

- Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**

SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :

Prénom et nom : _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

SIGNATURE DU CHERCHEUR :

Prénom et nom : Alexie LABOUZE-NASICA _____

Signature :ALN _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

Annexe 4 – Structure de données Groupe Jessica

	Catégorie 2ième ordre - Dimensions	Catégories 3ième ordre – Concepts		
Catégorie 1er ordre - "Nodes Nvivo"				
Les maisons ont des tailles différentes	Apport parent F(taille/maturité maisons)			
Ce que le parent apporte à la maison lors de son intégration (petite maison)				
Ce que le parent apporte à une grande maison				
La maison a accès à de l'information clé-know-how sur le groupe, les maisons, les marchés, les tendances partagée entre les maisons				
La maison a accès à des achats média partagés entre les maisons				
La maison a accès à des compétences pour magnifier ses produits, son histoire				
La maison a accès à des plateformes logistiques (e-commerce, sourcing, livraisons) partagées entre les marques				
La maison a accès à des services immobiliers partagés entre les marques				
La maison a accès à des systèmes d'information partagés (ERP, TQM, DD, intranets, extranets, etc.)				
La maison a accès à une culture de leadership, vision d'être en avance, novateur et inspirational				
La maison accède à une culture entrepreneuriale (sens ownershi^+ se dépasser) - tolérance trials et errors				
La maison a accès à une unité d'expertise-compétences-metiers du luxe - à travers les maisons et le parent (vs. conglomérat)				
La maison accède à une intégration de sa chaîne de valeur (contrôle production, contrôle distribution)				
La maison accède à la capacité financière (pour ouvrir son réseau en propre p. ex.)				
La maison accède à la capacité volumétrique - masse de production	Partage fonctions support entre maisons	Influence différenciée du parent sur les maisons		
La maison bénéficie de l'effet de levier grâce à l'appartenance à un groupe de poids				
Le parent gère tout le back-office pour les maisons (paies, législation, fournitures)				
Le parent gère un réservoir de talents à travers les maisons - accès capacité managériale	Coopérations entre maisons			
Coopération entre les maisons du groupe (tables rondes, préoccupations transversales, débats, etc.)	La maison performe mieux au sein du groupe	Création valeur maison		
La maison performe mieux/est meilleure/mieux outillée grâce au groupe que si elle operait seule				
On parle de maison plutôt que de marque (cf. subsidiary)	Comunauté dynamique			
Renvoie au caractère dynamique du fonctionnement du groupe				
Renvoie à la gestion de la tension créative				
Agilité à orchestrer les synergies entre les maisons en respectant indépendance, autonomie et particularités des maisons				
Ne rien faire qui dénature la maison				
Role du parent d'encadrement, pilotage et conseils (plannification, budgets, complexité maison)				
Role du parent de connecteur				
Role du parent de crisis management				
Role du parent de décentralisation du pouvoir vers les maisons (gestion de la différence et d'el'indépendance des maisons)				
Role du parent de nourrir l'image positive du groupe (incluant un rayonnement des maisons)				
Role du parent de nourrir une réflexion stratégique globale			Role agile du parent cf. tensions (local vs global, creation vs gestion)	Approche contingente du parent
Role du parent tourné vers la croissance des maisons				

Role intégrateur du parent		
Intention d'acquisition de maisons processus ad hoc unique, pas de process	Intention opportuniste de construction du groupe	
Intention d'acquisition par fit-complémentarité avec groupe		
Intention d'entrer sur des marchés porteurs si pas déjà présent		
Intention d'équilibrer cohérence portefeuille (oui cohérence et aussi concurrence)		

Vision du leader emblématique à la tête du groupe
Caractéristiques du parent – groupe

Annexe 5 – Structure de données Groupe Déborah

	Catégorie 2ième ordre - Dimensions	Catégories 3ième ordre - Concepts	
Catégorie 1er ordre - "Nodes Nvivo"			
Les marques ont des tailles différentes	Apport parent F(taille/maturité marque)	Influence différenciée du parent sur les marques	
Ce que le parent apporte à la marque lors de son intégration (petite marque)			
Ce que le parent apporte à une grande marque			
La marque a accès à de l'information clé-know-how sur le groupe, les marchés, les tendances partagée entre les marques	Partage fonctions support entre marques		
La marque a accès à des achats média partagés entre les marques			
La marque a accès à des plateformes de developpement produits partagées entre les marques			
La marque a accès à des plateformes logistiques (e-commerce, sourcing, livraisons) partagées entre les marques			
La marque a accès à des services immobiliers partagés entre les marques			
La marque a accès à une unité d'expertise-compétences-metiers du luxe - à travers les marques et le parent (vs. conglomérat)			
La marque accède à la capacité financière (pour ouvrir son réseau en propre p. ex.)			
La marque accède à la capacité volumétrique - masse de production			
La marque bénéficie de l'effet de levier grace à l'appartenance à un groupe de poids			
Le parent gère tout le back-office pour les marques (paies, legislation, fournitures)			Coopérations entre marques
Le parent gère un réservoir de talents à travers les marques	La marque performe mieux au sein du groupe	Création valeur marque	
Coopération entre les marques du groupe			
La marque performe mieux/est meilleure/mieux outillée grace au groupe que si elle operait seule	Des tensions accompagnent le fonctionnemen t de la marque au sein du groupe	Tensions en réponse à approche structuralist e du parent (intentions acq, role)	
Le groupe et les marques performent			
La marque fait des compromis- fait face à des contraintes lorsqu'elle joint le groupe			
Renvoie au caractère dynamique du fonctionnement du groupe	"Freedom within a framework" role du parent	Approche structuralist e du parent	
Renvoie à la gestion de la tension créativité-profitabilité			
Agilité à orchestrer les synergies entre les marques lorsqu'es désirées ("Vous vous faites ça et nous ça", synergies dans respect ADN marques)			
"Freedom within a framework" (marques indépendantes, mais reporting et contrôle du parent)			
Le parent aide la marque à renforcer son positionnement luxe - s'inscrire dans l'atemporalité et initiatives CSR			
Ne rien faire qui touche à l'expression de la marque - Respect ADN marque			
Role d'expert du parent qui connaît - est connu pour son expertise en la matière			
Role du parent de challenging les stratégies des marques			
Role du parent de contrôle-reporting de la marque			
Role du parent de connecteur			
Role du parent de gestionnaire de marques			
Role du parent tourné vers la croissance de la marque			
Role du parent de contrôleur			
Role intégrateur du parent			
Intention d'assurer d'avoir une marque avec une rentabilité (volumétrie produits p.			Intentions

ex.)	structuralistes de construction du groupe	
Intention d'assurer une différentiation entre les marques du groupe (unique ADN)		
Intention d'équilibrer-cohérence du portefeuille de marques		
Intention d'intégrer une petite marque plutôt qu'une megabrand		
Intention du groupe d'ajouter de la valeur -booster la croissance de la marque		

Vision du leader emblématique à la tête du groupe
Caractéristiques du parent – groupe

Annexe 6 – Structure de données Groupe Jade

	Catégorie 2ième ordre – Dimensions	Catégories 3ième ordre - Concepts
Catégorie 1er ordre - "Nodes Nvivo"		
Les marques ont des tailles différentes; marque la plus forte du groupe sert de plateforme "to carry out other brands"	Apport parent F(taille/maturité marque)	
Ce que le parent apporte à la marque lors de son intégration (petite marque)		
Ce que le parent apporte à une grande marque		
La marque a accès à de l'information clé-know-how sur le groupe, les marchés, les tendances partagée entre les marques	Partage fonctions support entre marques	
La marque a accès à des achats média partagés entre les marques		
La marque a accès à des plateformes logistiques (e-commerce, sourcing, livraisons) partagées entre les marques		
La marque a accès à des services immobiliers partagés entre les marques		
La maison a accès à des systèmes d'information partagés (ERP, TQM, DD, intranets, extranets, etc.)		
La marque a accès à une unité d'expertise-compétences-metiers du luxe - à travers les marques et le parent		
La marque accède à la capacité financière (pour ouvrir son réseau en propre p. ex.)		
La marque accède à une culture de challenge, dépassement, avant-garde et novatrice		
La marque bénéficie de l'effet de levier grâce à l'appartenance à un groupe de poids		
Le parent gère tout le back-office pour les marques (paies, législation, fournitures)		
Le parent gère un réservoir de talents à travers les marques		
Le parent multiplie les efforts d'intégration de la chaîne de valeur (manufacturing et distribution)		
Coopération entre les marques du groupe		Coopérations entre marques
La marque performe mieux/est meilleure/mieux outillée grâce au groupe que si elle operait seule	La marque performe mieux au sein du groupe	Création valeur marque
Renvoie au caractère dynamique du fonctionnement du groupe	Des tensions accompagnent le fonctionnement de la marque au sein du groupe	Tensions en réponse à approche "coopetition"(Def.:compétition coopérative) du parent
La marque fait des compromis lorsqu'elle joint le groupe		
Role du parent d'encourager la concurrence entre les marques du groupe	"Freedom within a competitive framework"	Approche "coopetition" du parent
Role du parent de coordination, encadrement, suivis, contrôle des marques ("brand equity")		
Role du parent de respect-maintien indépendance des marques dans respect ADN, différence dans un cadre intégré au groupe		
Role du parent orienté vers la croissance de la marque		
Role du parent orienté vers l'excellence, amélioration produits continue		

Intention d'acquisition de marques avec "fit" et perennité	Intention compatibilité de construction du groupe	
--	---	--

Vision du leader emblématique à la tête du groupe
Caractéristiques du groupe
Richemont vs. Swatch (Acq. Harry Winston incl.)

Annexe 7 – Structure de données Experts indépendants industrie luxe

	Catégorie 2ième ordre - Dimensions	Catégories 3ième ordre - Concepts
Catégorie 1er ordre - "Nodes Nvivo"		
Ce que le parent apporte à une grande marque	Apport parent	Influence du parent sur les marques
Ce que le parent apporte à une marque lors de son intégration (petite marque)		
La marque à accès à de l'info clé, know-how sur le groupe, marchés, tendances partagés entre les marques du groupe	Partage fonctions support entre les marques	
La marque a accès à des plateformes logistiques (e-commerce, sourcing, livraisons, fabrication, distribution) partagées entre les marques du groupe		
La marque a accès à des services immobiliers partagés entre les marques du groupe		
La marque a accès à une culture forte du groupe		
La marque a accès à une unité d'expertise-compétences-métiers du luxe		
La marque accède à la capacité financière (pour ouvrir son magasin en propre p. ex.)		
La marque bénéficie de l'effet de levier grâce à l'appartenance à un groupe de poids		
Le parent gère tout le back-office pour les marques		
Le parent gère tout un réservoir de talents à travers les marques		
Coopération entre les marques du groupe	Coopération entre marques	
La marque performe mieux/est meilleure/mieux outillée grâce au groupe que si elle operait seule	La marque performe mieux au sein du groupe	Création valeur marque
La marque fait des compromis lorsqu'elle joint le groupe	Des tensions accompagnent le fonctionnement de la marque au sein du groupe	Approche contingente du parent
Agilité à orchestrer les synergies entre les maisons en respectant indépendance-singularité marque		
Role du parent d'expert technique		
Role du parent de décentralisation pouvoir-autonomie marques		
Role du parent de nourrir une réflexion globale sur le groupe-le luxe	Rôle contingent du parent	
Renvoie à la construction des groupes multimarque	Intention de construction du groupe	

Annexe 8 : Citations illustrant la dimension création de valeur des marques

Concepts des répondants de premier ordre	Dimensions de deuxième ordre	Élément de troisième ordre
<p><i>La marque performe mieux/est meilleure/mieux outillée grâce au groupe que si elle opérait seule</i></p> <p>« On a pas d'exemple dans lequel une marque se porte mieux parce qu'on l'a cédée. D'ailleurs on n'en cède quasiment jamais donc on n'a pas beaucoup d'expérience, mais il n'y a aucune raison pour laquelle une marque se porterait mieux en dehors de nous. Ça ne peut pas arriver puisqu'on leur apporte des synergies, on leur apporte des compétences, et des baisses de couts. Donc ce n'est pas en augmentant les couts qu'ils vont s'améliorer, impossible, c'est absolument impossible. Et on laisse une assez grande liberté de gestion de l'image, de la marque, tout ça sous le contrôle du CEO évidemment et lui il a la capacité de gérer avant tout un certain nombre de marques sans faire référence en quoi que ce soit aux autres. » (Groupe Jessica, gestionnaire HQ)</p> <p>« Quand on intègre une maison, l'avantage aussi d'appartenir à un groupe aussi puissant et riche à la fois comme Jessica grâce à ses marques c'est de pouvoir avoir les moyens de ses ambitions.[...] K c'est une toute petite maison, mais la division grâce à Jessica ou Jessica via la division lui donne les moyens d'atteindre ce qu'on veut faire. » (Groupe Jessica, gestionnaire marque)</p> <p>« Mais c'est pour ça que je vous dit que la notion de portefeuille est très importante pour « leverager » de la création de valeur. Encore une fois, au-delà des clients, au-delà de la façon dont on construit des business, c'est sur que dans les structures ça aide aussi, ça permet aussi de négocier de meilleurs taux de marge, de baisser les couts, ça permet d'avoir un poids beaucoup plus important quand on parle à des gros clients comme des liquor boards, ça permet de bien réexpliquer les choses et d'insister sur le fait qu'on est les experts dans certains domaines. » (Groupe Jessica, gestionnaire portefeuille de marques).</p> <p>« [...] si vous êtes dans un groupe, on est, sous réserve d'un accord sur un plan stratégique, sur des utilisations de ressources, etc., on est complètement libéré de la partie « je recherche l'argent », parce que c'est juste un deal avec la holding à un moment [...]. C'est une énorme chose qui est retirée, je dirais, du temps et de l'énergie passé par le dirigeant de l'entreprise. » (Groupe Jessica, gestionnaire HQ)</p> <p>« [...] on crée de la valeur sans pouvoir le quantifier aussi simplement en voyant combien on économise en négociant la page comme un groupe, c'est fondamental, l'utilisation de nos talents, l'utilisation de nos informations ça permet déjà de prendre une décision plus rapidement et de devenir plus autonome, c'est très très important. » (Groupe Déborah, gestionnaire HQ)</p> <p>« Ce qu'on essaie c'est de pas mettre en place, et on y travaille toujours, d'ailleurs hier j'avais une présentation et c'était encore le sujet, c'est de ne pas monter des usines à gares c'est d'apporter de la valeur ajoutée au sein des marques, mais également au sein de la maison-mère, donc il y a une lecture très transparente parce que la il y a pas mal un regard très très précis de la maison-mère sur la performance opérationnelle de chacune des marques ça c'est le rôle de la fonction financière au sein de Déborah qui est très important, mais il y a une certaine autonomie en tous cas à pouvoir les uns avec les autres travailler de la façon la plus intelligente possible sans avoir des contraintes si vous voulez et la rigidité qu'on aurait si on était obligés de le faire, en l'occurrence. » (Groupe Déborah, gestionnaire marque)</p>	<p>La marque performe mieux au sein du groupe que si elle opérait seule</p>	<p>Création valeur marque</p>

« They usually perform better because we know because we know how to do luxury brand management, we know how to do turnaround. And how do we know how to do that? Because we have access to some of the best people and I give you some examples. We have a lot of shared functions, for example we have a fantastic real estate team which also helps spot real estate but in luxury to open many more stores and in many of our brands it's really about getting the key locations in they key cities, it's sour key to get them, that's really how it works. [...] you know the whole point is that you're not alone, you make decision much better in coop because you have access to much more information as you have management of mistakes. » (Groupe Deborah, gestionnaire HQ)

« [...] c'est quand on est seul, toute entreprise qui est seule, qui fait pas partie d'un groupe, il faut être capable de trouver ces benchmarks, cette information, etc, et il faut être assez débrouillard quelque part pour arriver à faire sa place; le groupe est un catalyseur pour moi, c'est-à-dire qu'il rend tout typiquement plus facile ». (Groupe Déborah, gestionnaire marque)

« [...] notre Groupe peut dorénavant mettre en œuvre un véritable savoir-faire au service de toutes nos marques. Nous mettons ainsi à leur disposition une plateforme d'expertises et de moyens qui leur permet d'accélérer leur croissance et qui les rend plus agiles et plus performantes.» (Groupe Déborah, Rapport Annuel)

« Quoi qu'il arrive à persuader le marché que son mode d'organisation est, ceci lui permet de porter à ses sociétés opérationnelles des éléments de valeur additionnelle qui font que la valeur de ces sociétés au sein de l'entreprise est supérieure à la valeur de ces sociétés prises indépendamment. » (Groupe Déborah, gestionnaire HQ).

« Donc le conglomérat entre guillemets ou le groupe plus exactement, a toute une série d'avantages compétitifs par rapport à une marque indépendante. [...] Je pense que le groupe peut être réassurant, il donne la garantie d'une certaine solidité, mais je pense que l'élément central c'est quand même la capacité de chaque dirigeant à la tête de chaque marque de créer, l'esprit d'équipe, l'esprit d'entreprise, qui mobilise le mieux les énergies. » (Groupe Déborah, gestionnaire HQ)

« We are able to bring access to our brands that they wouldn't be able to get on their own. Having big brother brand helps a lot. [...] the essence of how we work everyday, empowering our brands and by symmetry, empowering imagination and pushing our brands to become better/stronger and go beyond what they'll do on their own. » (Groupe Déborah, gestionnaire HQ)

« [...] après faut développer au niveau industriel et ça prend de l'investissement, ça coute cher, et la puissance financière d'un groupe comme Jade permet à une marque comme P de se développer et permet de faire plus de choses que si elle était indépendante et ne pourrait pas se permettre de faire, c'est un point fondamental. » (Groupe Jade, gestionnaire marque).

« Oui ces marques-la ne seraient pas la ou elles sont aujourd'hui si C ne les avait pas rachetées. Donc ce n'est pas seulement un « leverage » financier c'est un « leverage » commercial aussi énorme. (Groupe Jade, gestionnaire de marque).

<p>«[...] la valeur ajoutée aux marques sous ombrelle d'une holding est essentiellement celle que peut donner l'expertise "technique" apportée par les experts de la holding en matière de commercialisation, back-office, ressource humaines, distribution et management. Une jeune marque n'a jamais les moyens humains et financiers de s'offrir l'expertise de tels professionnels. » (Expert industrie indépendant)</p>		
--	--	--

Annexe 9 : Citations illustrant la dimension partage de fonctions support entre les marques

Concepts des répondants de premier ordre	Dimensions de deuxième ordre
<p><i>La marque à accès à de l'info clé, know-how sur le groupe, marchés, tendances partagés entre les marques du groupe</i></p> <p>« À part le « know-how » spécifique c'est un peu le « know-how » que le groupe a. Souvent le groupe a je dirais avant tout une expérience, une connaissance géographique ça veut dire que si vous prenez Jessica est à la fois dans chaque pays significatif. Jessica a une structure, une activité ça veut dire qu'ils connaissent un peu le business là-bas et pour une société de moyenne taille qui par exemple pars dans le pays xy, au lieu d'y aller toute seule, et de faire un certain nombre d'erreurs, c'est typique quand on connaît pas les choses ; elle va plus vite et a à disponibilité de la connaissance. Enfin quand je parle d'organisation, d'hommes je parle de connaissance. On a besoin d'avoir la créativité, la finance et la connaissance, et les grands groupes en théorie ils ont la connaissance et ça peut être la connaissance géographique, la connaissance d'un canal de distribution particulier, la connaissance des problématiques industrielles. » (Groupe Jessica, gestionnaire division).</p> <p>« Et puis la troisième chose, comme j'évoquais tout à l'heure, l'information elle est souvent clé, c'est-à-dire avec quels grands magasins travailler, quels sont les risques de tel pays, s'il faut prendre un avocat de propriété intellectuelle est-ce qu'on en a un déjà, enfin tout ça c'est le réseau d'intelligence que le groupe met à la disposition d'une boîte qui rentre dedant. » (Groupe Jessica, gestionnaire marque).</p> <p>« Une marque comme C quand elle rejoint le groupe alors elle a accès à énormément de choses et finalement je vais pas citer, mais c'est peut-être le plus important et c'est d'abord l'information avant de bénéficier des synergies dont on vient de parler qui sont des synergies qu'on peut peut-être quantifier, une petite marque qui rejoint le groupe elle va bénéficier d'énormément de synergies qualitatives, c'est-à-dire d'information. » (Groupe Déborah, gestionnaire HQ).</p> <p>« Oui en fait ça donne une position beaucoup plus éclairée, je vais prendre un autre exemple, donc une extension aux États-Unis de marques qui ne seraient pas présentes aux États-Unis, on va tout de suite voir le top 10 des villes de toutes les marques et puis de voir quel est le top 3 par exemple et puis même voir quels sont les quartiers les plus rentables, etc., tout simplement en benchmarkant toutes les boutiques du groupe qui sont déjà ouvertes. Et cette information est accessible instantanément et en real time donc c'est vous dire que c'est de l'information qui n'est pas vieille, qui n'est pas colorée, qui est certaine aussi, qui est bien bonne pour les analystes qui peuvent dire à quel point c'est fiable, c'est pas de l'information qui vient de la presse, c'est réel. » (Groupe Déborah, gestionnaire de marques).</p> <p>« [...] s'il y a un projet important d'un nouveau shopping mall qui se construit dans un pays il est possible que plusieurs marques du groupe Jade soient intéressées à ouvrir une boutique donc dans ce cas la il y a des réunions communes pour se mettre d'accord sur les emplacements de boutiques, comment on met les boutiques, quelle taille [...]. » (Groupe Jade, gestionnaire de marque).</p> <p><i>Le parent conduit des études et des réflexions générales sur l'industrie, explore certaines problématiques globales communes à ses marques</i></p> <p>« [...] je dois énoncer les priorités de la façon la plus claire possible pour que les filiales puissent de façon efficace ne pas répondre uniquement aux enjeux d'une marque, mais soient capable de faire face à toutes les questions qui lui soient posées auxquelles elle est confrontée donc sa force à ce niveau-la à une très grande clarté, je dirais une très grande intelligence, je parle de façon conceptuelle, un très grande intelligence pour pouvoir trouver ce point d'équilibre et en un sens le COMOP est un lieu de recherche d'équilibre entre les spécificités soit des marques soit des régions pour pouvoir je dirais élever le débat et ça m'amène à notre point qui est je dirais celui de l'intelligence collective [...]. Et on a décidé en fait qu'il y avait un besoin de regroupement pour passer un certain nombre de messages je dirais sous le concept de « one company » et donc nous organisons [...] une demi-journée spécifiquement ou il y aura [...] plus de 500 personnes, qui va permettre d'aborder un certain nombre de grandes questions, par exemple, le digital, comment est-ce que non pas C dans son coin, M, etc. se posent des questions d'un point de vue digital, sur comment est-ce qu'on anime notre communauté, [...], mais on va traiter les sujets difficiles ou par exemple je suis aussi lead sur un sujet comme tout ce qui est le « brand protection », puisque les marques sont à l'écoute de leurs affaires c'est-à-dire de les protéger, aujourd'hui c'est une fois qu'on a des marques puissantes on est confronté à une série de problématiques qui sont aussi bien la contrefaçon que ce que je dirais qu'on appelle le marché gris [...], etc. Enfin bref il y a une longue série de questions qui se posent [...] Donc j'ai une multitude de sujets ou l'on va bénéficier d'un effet de masse, que je n'aurais pas à titre individuel me permettant de 1-de mieux contrôler mon activité et ensuite d'arriver à un niveau soit d'excellence ou soit d'ambition, etc., qui ne sont d'aucune mesure si j'y allais seul. Donc on va dire que la j'ai une optimisation claire et nette. » (Groupe Jessica, gestionnaire marque).</p>	<p>Partage fonctions support entre les marques</p>

« Donc le système Jessica fonctionne par un système de parrainage un petit peu obscur ou l'équipe composée du CEO lui-même, ses enfants, et quelques-uns de ses proches et les membres du comité exécutif regardent, voyagent, font des visites de marchés, rapportent au CEO, lui font des commentaires auprès des présidents de marques et donc nourrissent une réflexion globale au niveau de Jessica sur les stratégies de développement du luxe dans les différents marchés sur lesquels nous sommes présents. Donc ça au niveau de la marque on le voit pas, mais en revanche il est très clair qu'à chaque fois qu'on présente un plan ou un budget, qu'on a une interaction avec le CEO ou son équipe rapprochée on sent qu'ils ont été nourris de réflexions et de points de vue de chacun qui viennent de marques adjacentes. » (Groupe Jessica, gestionnaire marque).

« En fait mon boulot c'est de construire une plateforme d'aide à la décision dans le secteur du luxe. Ce que je fais donc c'est que je vais voir pleins de sous-traitants, dans le développement web, pour construire une plateforme qui va répertorier suivant du market, suivant de la finance, suivant de la distrib', suivant des informations beaucoup plus généralistes comme le ownership, des choses comme ça, toutes ces informations clés de toutes les références de toutes les entreprises référentes du secteur. Donc en fait c'est de l'information qui a été puisée sur le web par multiples outils, qui ont été vérifiées, modérées et validées et qui sont mises à disposition sur une plateforme. Donc c'est de l'intelligence économique en fait. [...] À but final [le client] ce serait les entreprises du secteur donc les gros groupes. » (Experts indépendants).

La marque a accès à des achats média partagés entre les marques

« Jade concentrated all of its media buying through one media placement company in various parts of the world (depending on Jade's needs and the vendor's capabilities)». (Groupe Jade, Rapport Annuel).

« [...] c'est un « leverage » aussi au niveau marketing dans les magazines pour obtenir de meilleurs emplacements en terme de publicité [...]. » (Groupe Jade, gestionnaire de marques).

« [...] on leur apporte la capacité d'acheter moins cher les efforts de publicité et tout ça. » (Groupe Jessica, gestionnaire HQ).

« Ya très clairement aussi des synergies industrielles dans les réflexions d'achats d'espaces média, donc les conditions sont négociées au niveau du groupe. Donc voilà les exemples de synergies de coûts que ce soit les média ou les emplacements immobiliers qui sont importants. (Groupe Jessica, gestionnaire marque).

« Autre sujet de synergie de coûts, les achats et notamment les achats d'espaces. Il est clair que quand vous êtes un grand groupe, vous vous adressez à Condénaste, à Vogue, votre capacité de négociation du prix de la page est un élément puisque ces entreprises dépensent entre 8 et 15% de leur chiffre d'affaire en marketing, communication, c'est un élément relativement important [...]. » (Groupe Déborah, gestionnaire de marque).

La marque a accès à des plateformes logistiques (e-commerce, sourcing, livraisons, fabrication, distribution) partagées entre les marques du groupe

« Les cuirs, par exemple, le crocodile, ça devient la tarte à la crème, on a des fermes de crocodiles qui sont à disposition de D comme de V ou C. » (Groupe Jessica, gestionnaire HQ).

« Puis derrière on cherche à faire des mutualisations, par exemple, dans la production pour montres et bijoux, les investissements nécessaires pour faire la vérification sont assez significatifs et pour les rendre profitables on doit coordonner ces investissements pour faire en sorte que la marque 1 qui investit pour un site de production de cadran fait des cadrans pas que pour soi-même, mais aussi pour les autres. Et alors toi, tu achètes les cadrans de l'autre et toi tu peux faire les mouvements et si tu fais les mouvements tu les fais pour les autres aussi. Il y a recherche de mutualisations, de synergies au sujet de tout ce qui n'est PAS marque, développement de produits et le plus possible la distribution. » (Groupe Jessica, gestionnaire division).

« Et puis il a je pense un dernier niveau de synergies, dans un certain nombre de branches, qui sont, pardon il y a aussi les synergies industrielles, par exemple dans la branche J1 c'est une même entité qui distribue l'ensemble des produits du groupe donc la pour le coup vous avez une économie d'échelle, le groupement vous connaissez comment ça fonctionne, ils peuvent faire des achats groupés donc pour le coup c'est une vraie synergie industrielle et la pour le coup il y a encore plus de mélanges si je puis dire au niveau de leur création de valeur entre un V et un M [...] pour le coup V et M ils vont partager une chaîne de distribution commune. (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).

« Secondly the distribution network, well you know M has distribution companies in I couldn't tell you in how many countries in the world, but it would be in excess of 40 or 50 countries around the world and J1 division brands are present in over 100 countries all over the world so B is able to be added to that portfolio wherever we are over the world and as such we benefit from that distribution network and their ability to distribute us amazingly and that's a key thing. » (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).

« Donc quelque chose qu'on a de très très fort au niveau des marques c'est une grosse partie de toute la chaîne d'approvisionnement, premièrement dans la chaîne d'approvisionnement ce qui est le plus partagé aujourd'hui c'est la logistique, alors aujourd'hui pourquoi je suis en Suisse parce que finalement tous les sacs à mains G, tous les vêtements S, B, etc. vendus dans le monde que ce soit dans les magasins multimarque ou dans des département stores il y a une facilité dans les entrepôts quelque part en Suisse, on a complètement organisé toute une partie, c'est pour ça que les marques, toute la logistique de distribution c'est depuis la Suisse qui est extrêmement efficace qui renvoie à la gestion du crédit, c'est ce qu'on appelle du « credit management » puisque nous vendons ultimement les G et S ils vendent à Neiman Marcus, B et M vendent à Takashiyama et donc on est en situation également pour gérer les comptes clients qui ont également du poids, et c'est également une autre synergie. » (Groupe Déborah, gestionnaire HQ).

« [...] la puissance financière, l'accès à des fournisseurs, du sourcing, l'accès aussi à des livraisons, on a pu réduire les délais de livraisons. Donc en réalité vous avez accès à certes du financier, mais vous avez accès à un certain nombre de synergies qui permet d'avoir accès à des fournisseurs auxquels vous n'auriez pas accès tout simplement parce que vous n'avez pas la volumétrie. » (Groupe Déborah, gestionnaire marque).

« [...] nous partageons des services, des fonctions supports qui sont logistique, qui sont RH, des réunions ou appartient à qui de droit d'échanger de l'information ou pas. » (Groupe Jade, gestionnaire marque).

« Behind the scenes, the integration of supply chain processes and Group-wide IT systems continued to improve customer service through better product availability and shorter delivery times. In this regard, the Group's distinct businesses – our jewelers and watchmakers, our fashion houses and prêt-à-porter – have specific operating requirements. Accordingly, tailored IT solutions have been developed that suit their respective needs. » (Groupe Jade, Rapport Annuel).

« [...] il y a également des maillons de la chaîne d'approvisionnement ou il y a des synergies, des plateformes de développement de produits qui sont partagés, nous avons des plateformes de développement de produits de prêt-à-porter en Italie ou ils travaillent pour G, pour S, pour M, pour F donc on fait des produits de prototyping, de sampling, donc du développement de produits donc une identification des bons fournisseurs, une négociation des prix donc ce qui fait que c'est beaucoup de valeur pour les marques sans jamais mettre en péril leur identité. » (Groupe Déborah, gestionnaire HQ).

« [...] the number one upside is for us as a brand is the whole sampling and supply chain where you get I would say world class, surveys and resources, you know the sampling side is extremely you know we use samplers, the knowledge that the people's team have to support the brand, creating sample collections is incredible, and when it comes to the production and the enhancement of the production it is very much world class and best practices, a huge benefit and obviously, probably without a doubt I would say the biggest benefit to a brand like A, for sure. » (Groupe Déborah, gestionnaire marque)

La marque a accès à des services immobiliers partagés entre les marques du groupe

« [...] et puis la capacité à trouver les meilleurs emplacements au monde pour vendre. Donc aujourd'hui dans toutes les villes nouvelles, tous les quartiers nouveaux qui se créent en Asie, en Amérique, en Europe, c'est toujours l'endroit où s'installe V ou D qui devient l'endroit du Luxe. Et c'est mieux de le savoir avant, et c'est mieux d'avoir accès aux capacités de Jessica pour trouver le bon emplacement. Enfin l'immobilier c'est quelque chose d'extrêmement important dans la recette du succès. » (Groupe Jessica, gestionnaire HQ).

« [...] on a mis en commun notre bourse de magasins dans le groupe, c'est une des choses qu'on fait parfois, le mouvement tournant c'est-à-dire V veut un magasin plus grand, son magasin est pris par D puis celui de D par C et celui de C par P. » (Groupe Jessica, gestionnaire marque).

« Donc qu'est-ce qu'on a finalement comme fonctions qu'on partage, partagées intelligemment entre nos marques, alors il y en a quelques-unes, on a des fonctions immobilières donc c'est la recherche de bons emplacements pour des boutiques et les meilleures conditions, c'est quelque chose que vraiment on fait mieux en tant que groupe, le marché du luxe c'est un marché en fait qui est présent dans quelques villes dans le monde, quelques grandes villes, c'est toujours les mêmes artères à Paris c'est Faubourg c'est Duteuil, c'est New York c'est la Sieme, c'est assez concentré en terme d'immobilier, c'est d'abord des équipes du groupe qui scrutent le marché en permanence à la recherche des meilleures opportunités pour une marque et qui en plus vont organiser des changements de boutiques d'une marque à une autre, les échanges comme ça peut se produire, ça crée vraiment beaucoup de valeur, pour reprendre votre expression sans jamais prendre le risque d'endommager la marque ou d'avoir des marques qui finissent par se ressembler. » (Groupe Déborah, gestionnaire HQ).

« We have a lot of shared functions, for example we have a fantastic real estate team which also helps spot real estate but in luxury to open many more stores and in many of our brands it's really about getting the key locations in they key

cities, it's our key to get them, that's really how it works. » (Groupe Déborah, gestionnaire marque).

« [...] par exemple au niveau du real estate, si vous voulez, s'il y a un projet important d'un nouveau shopping mall qui se construit dans un pays il est possible que plusieurs marques du groupe Jade soient intéressées pour ouvrir une boutique donc dans ce cas là il y a des réunions communes pour se mettre d'accord sur les emplacements de boutiques, comment on met les boutiques, quelle taille. » (Groupe Jade, gestionnaire marque).

La marque a accès à une culture forte du groupe

« D'abord je crois que le portefeuille lui-même est magique ; quand vous regardez les maisons qu'il y a chez Jessica, je ne parle pas forcément de l'histoire même si c'est très important, [...] vous avez donc des maisons qui ont une ancienneté et une tradition très importante, mais ça ce n'est pas un point commun, mais je crois que chez Jessica il y a deux choses : il y a d'abord un niveau d'ambition, d'exigence et de capacité à se dépasser qui est hors normes, à commencer par son dirigeant qu'est Mr X qui vit et qui institue un niveau d'ambition et de volonté d'aller toujours de l'avant et de ne pas tomber dans l'autocélébration, donc ça c'est un premier point. » (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).

« Et je crois que le principe organisationnel qui consiste à rassembler les équipes compactes, qui ne sont pas des équipes très nombreuses en général, extrêmement « committed » sur le développement de leur marque avec une responsabilité totale sur tous ces aspects qu'il s'agisse d'aspects marketing, d'aspects commerciaux, donc une intégration verticale extrêmement forte de tout ça est très fondateur. [...] on est plutôt dans ce que notre actionnaire aime à décrire comme étant une constellation plutôt qu'une grande entreprise, ils parlent volontiers d'une fédération de PME, donc c'est la logique de la PME qui est dans le fond au cœur de cette de ce modèle organisationnel [...] et c'est tout ce travail concentré en terme d'organisation, de petites équipes « empowered » auxquelles on donne la possibilité de proposer ce qui leur paraît bien de proposer, auxquelles on donne la possibilité de faire et de passer à la poubelle ce qu'ils ont fait parce que ça ne va pas et que ça ne leur plaît pas et de recommencer. [...] Donc cette espèce d'exigence, d'excellence, même si ça coûte parfois, même si il faut recommencer, on est au cœur je crois de ce système. [...] Alors c'est encore ce concept là, c'est pas une marque sur une plateforme technique qui permet d'en gérer plusieurs, c'est pas la copropriété, encore une fois on partage, soit vous partagez votre salle à manger et après vous faites vos trucs dehors, soit vous dites chacun sa petite salle à manger, c'est comme ça qu'il va optimiser le sentiment qu'il est dans une maison à lui, la maison qui dépasse la marque, c'est une maison, c'est une famille avec une culture extrêmement forte, avec une proximité géographique, avec un ancrage où il se trouve parce que pour nous les produits sont à proximité du sol parce qu'on transforme la raison et on prend les eaux de vies, il y a un ancrage régional, de terroir extrêmement fort qui en rajoute une couche, si vous voulez, qui rend encore plus fort cet espèce de sentiment d'unité physique qui va tout englober. » (Groupe Jessica, gestionnaire division).

« C'est normal parce qu'on fait partie de, il y a un mot qui les décrit bien même si c'est pas du tout ça, c'est pas une secte, mais une fois que vous rentrez dans cet univers Jessica, [...] c'est un vrai état d'esprit. Les vrais « drivers » c'est cet attachement la des vins à la maroquinerie jusqu'à la distribution sélective, etc. Hier soir je dinais avec le patron de S Canada, il a cette même passion quand il parle de son boulot, de ses boutiques, de ce qu'ils sont en train de faire, parce que je crois qu'on aime vraiment nos marques tous si vous voulez c'est une vraie passion d'ailleurs sinon on ne seraient pas là. (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).

« [...] c'est vrai que c'est une école, car c'est une marque ou on remet en question sans arrêt, on challenge, on est challengé, on challenge toujours la façon de travailler c'est-à-dire que il y a des plans stratégiques, des plans marketing qui sont proposés chaque année pour chaque zone, pour chaque marque aussi, au niveau des marques, à la direction de Jade, mais ces plans ils sont évolutifs sans arrêt, c'est une compagnie qui remet toujours en question la façon de travailler, la stratégie, il y a pas de tape là-dessus, on est quand même assez libre de remettre en question beaucoup de choses et par exemple C a été la première marque je pense à faire cette publicité télévision et cinéma vous l'avez peut-être vue au moment de Noel [...] Donc c'était quand même osé à l'époque de le faire, de dire une marque de luxe très sélective qui va faire de la publicité à la télé c'était quand même un sacré pari et la publicité était tellement magnifique que ça n'a pas choqué les gens au contraire, ils ont trouvé ça extraordinaire. Donc ça aussi c'est le côté un peu provocateur de la marque, toujours en train de challenger, de chercher, toujours chercher à se remettre en question, c'est pas de l'opportunisme, c'est une volonté d'aller de l'avant et d'être toujours ouvert à des changements ou à des orientations et des nouvelles stratégies. (Groupe Jade, gestionnaire marque).

« L'intérêt à être un groupe c'est qu'il y a une culture de groupe et les valeurs sont partagées par plusieurs marques, les valeurs du même groupe, certains groupes le font mieux que d'autres. » (Expert indépendant).

La culture peut prendre la forme d'une culture entrepreneuriale

« Je pense qu'il y a un esprit d'entrepreneur qui est aussi un mot assez fort dans le groupe, qui appartient de commencer quelque chose, de le développer de manière assez rapide sur une stratégie, des produits, une équipe, et un environnement de concurrence. La capacité à être réactif pour pouvoir aborder tout ça va très vite, car à chaque fois on repart de zéro donc chaque fois il faut se réinventer et il faut montrer des résultats rapidement et donc je pense qu'il y a aussi un niveau

d'adaptabilité qui tient le coup, au niveau de l'énergie, au niveau des relations humaines avec les équipes, il faut se faire adopter, il faut les faire travailler, il faut faire la mise en forme et le garde-poules donc je pense que c'est à la fois un test sur ses propres capacités intellectuelles, c'est à la fois un test sur le développement d'expérience et c'est aussi un test sur la personnalité des individus je pense. Et même personnellement passer d'un pays à un autre, recommencer, on ne sait pas où on habite, on n'a pas d'amis, on ne sait pas comment se nourrir, on sait pas où aller à l'hôpital, c'est des expériences personnelles qui sont fortes. » (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).

« Je pense qu'on a une culture chez Déborah qui est très décentralisée, historiquement. On a commencé dans la distribution et on avait une tradition de siège très léger avec des patrons très responsables donc une idée que l'entreprise bien qu'appartenant à un groupe, bénéficiant des ressources du groupe, doit néanmoins se penser comme une entité indépendante ayant sa propre dynamique, sa propre vitesse, ses propres plans, ça c'est un élément absolument central. Pour la motivation des hommes et des femmes qui travaillent dans cette entreprise, c'est beaucoup plus excitant de penser qu'ils participent à une aventure entrepreneuriale propre que de dire simplement on est dans un groupe puissant. Ces gens ne sont pas rentrés ici, la plupart du temps, pour appartenir à un groupe puissant. Ils sont souvent entrés sous motivation d'une marque qui leur plaît, qui leur parle et dans l'idée s'attacher à cette marque. Donc je pense que les ressorts de la motivation sont ceux-là plutôt que d'appartenir à une grande division d'un groupe. Je pense que le groupe peut être rassurant, il donne la garantie d'une certaine solidité, mais je pense que l'élément central c'est quand même la capacité de chaque dirigeant à la tête de chaque marque de créer, l'esprit d'équipe, l'esprit d'entreprise, qui mobilise le mieux les énergies. » (Groupe Déborah, gestionnaire HQ).

« Our Maisons remain entrepreneurial and innovative businesses at heart. More than ever, we are convinced of their resilience and long-term prospects. We therefore look forward to the future with cautious optimism. » (Groupe Jade, RA).

La marque a accès à une unité d'expertise-compétences-métiers du luxe à travers les marques et le parent (vs. Conglomérat)

« Dans mon esprit un conglomérat c'est une organisation qui détient des actifs dans des domaines divers et varie en fonction d'objectifs de rendements financiers et pas parce qu'il y a une vision commune aux opérations de ses actifs. Évidemment lorsqu'un conglomérat achète quelque chose, détient quelque chose, il applique des méthodes de management transversal (processus budgétaire, processus de planification, etc.), mais la nature du business lui est un peu égal. Nous la nature du business ne nous est pas égal en fait. On a une vision de ce qu'est le monde du luxe et comment cela doit s'appliquer, que ce soit dans les vins et spiritueux, les parfums et cosmétiques, dans la mode, etc. Mais il y a du sens commun et d'ailleurs il y a aussi des entités transversales de création de valeur au sein du groupe, donc il y a aussi du sens commun, donc ce n'est pas un conglomérat. » (Groupe Jessica, gestionnaire HQ).

« Et puis effectivement une expérience dans le monde du luxe qui est je crois que c'est un de vos sujets, la notion de création de valeur, alors si on parlait au public on parlerait de la part de rêve, de la part mystérieuse du luxe, mais on parle plus de la notion de création de valeur qui est de créer dans une marque ou dans des lignes de produits un contenu qui fasse que à la fois par la capacité et l'expertise de production, mais aussi une vraie expertise sur la gestion de la marque, c'est vrai pour la maroquinerie avec les directeurs artistiques, hier il y avait le défilé de Mr G pour V, mais aussi pour un chef de cave dans le monde du champagne, cette capacité à créer des produits uniques, qui ensuite pas des équipes marketing et autres peuvent être mis en œuvre de manière « ultime » en terme de qualité et en terme de détail et de perfection pour l'exécution et de la distribution. Donc cet aspect du luxe vous le retrouvez que ce soit dans une parure de diamants de C, les couverts C, de la soie chez F, de la maroquinerie chez V aujourd'hui, et dans les cuvées de K ou de G donc ça c'est un vrai fil rouge parce que même si vous avez un interlocuteur très différent vous retrouvez un peu des points communs et que justement venir d'horizons un peu différents moins retail ou plus retail pour moi par rapport à ce que la division M peut apporter une opportunité d'exécution plus fidèle et plus importante dans le monde du retail. » (Groupe Jessica, gestionnaire marque).

« Sur la longue période je pense que l'unité des métiers est un élément central et qu'une trop grande diversification surexpose au risque de pression d'actionnariat pour aller dans le démantèlement en tous cas pour un spin-off ou des cessions de manière à ce que le groupe reste malgré tout sur ses sphères de compétences majeures. (Groupe Déborah, gestionnaire HQ).

L'unité des métiers du luxe renvoie plus particulièrement à une même manière de travailler au sein du groupe

« Ça signifie que, si vous voulez, on est dans un système très décentralisé, qui est un des principes forts du groupe, vous avez dû l'entendre plusieurs fois, mais cela ne signifie pas que l'on est dans des business qui n'ont rien à voir les uns avec les autres et que chacun travaille selon des principes qui sont tout à fait différents. Je crois qu'il y a une communauté de principes et de valeurs qui sont quand même un petit peu le fil directeur entre la manière dont travaillent tous les gens qui sont, encore une fois à proximité et en charge de chacune des marques. Ces principes c'est donc la culture du savoir-faire, de l'excellence, de la créativité, et de l'innovation, etc. [...] Cela assortis de valeurs, de principes, d'attitudes, de principes de fonctionnement que généralement on retrouve un petit peu partout dans le groupe

je crois, une manière de travailler qui est un petit peu toujours la même. » (Groupe Jessica, gestionnaire division).

« On est des gestionnaires de marques. Se sont des marques que nous gérons et développons. » (Groupe Déborah, gestionnaire HQ).

« Dépendant de la fonction évidemment, pour des fonctions généralistes de type direction générale ce qu'il faut c'est une capacité à comprendre ce que c'est qu'une marque, comment la mettre en avant après en effectuant différentes composantes et surtout en l'occurrence dans la mode la capacité à travailler avec des créatifs, c'est-à-dire que c'est un business qui est drivé par la créativité et c'est donc comment est-ce que l'on traduit cette créativité en argent, quelque part, et cela c'est commun à toutes les marques. » (Groupe Déborah, gestionnaire marque).

L'unité des métiers du luxe se traduit également par une unité des clients

« D'abord Jessica ça change un peu tous les ans, mais c'est à peu près xx sociétés, xx marques, elles sont différentes parce que certaines vendent de la maroquinerie et d'autres du champagne, mais elles ont énormément de points communs et en particulier les clients. C'est-à-dire, une des principales synergies qu'il y a chez Jessica c'est que l'on s'adresse à peu près au même client. On vend du champagne, on vend des sacs D, on vend des parfums G, à peu près au même type de clientèle, dans tous les pays du monde. Il y a très très peu de clients qui soient considérés comme étant uniquement de l'une ou de l'autre de cette marque. Il y a sûrement des gens qui adorent P et qui préféreront acheter que du P, mais enfin très vraisemblablement celui qui achète du D, un jour il passera chez V, s'il passe chez V, un jour il ira chez D, etc. Donc ce n'est pas du tout un conglomérat, c'est une société qui apporte ses capacités holding aux marques. [...] Parce que c'est la même clientèle, parce que c'est la même façon d'approcher le marché, parce que vous utilisez les outils marketing que ce soit pour du champagne ou pour vendre des montres ce n'est pas le contraire et les capacités à manager correctement des équipes, des points de ventes très diversifiés, dans le monde entier, c'est un peu les mêmes choses. » (Groupe Jessica, gestionnaire HQ).

« [...], mais il y a un autre élément si vous voulez qui ferait l'unité, c'est le client ; est-ce que se sont des clients très différents qui vont acheter des montres C, des robes G, des sacs V... se sont les mêmes. » (Groupe Déborah, gestionnaire HQ).

« Et aujourd'hui vous avez une orientation forte de toutes les marques de luxe, que ce soit les marques horlogerie-joaillerie ou autre sur la retailisation, c'est-à-dire tout le monde va vers le retail c'est clair. Regardez vous avez des marques comme I, c'est quand même une marque qui est une marque horlogère qui est vendue dans la distribution et maintenant vous avez des boutiques sur Madison, à New York, à Hong-Kong, à Tokyo. De plus en plus la priorité des groupes c'est de retailiser les marques. » (Groupe Jade, gestionnaire marque).

« [...] je ne suis pas convaincu qu'un groupe soit aussi bon pour faire de la montre des parfums et des croisières, alors je dis oui, mais à chaque métier correspond un expert. Je ne pense pas qu'un PDG qui a fait la démonstration de son talent dans la couture, démontre son talent dans la joaillerie. Si on pense que la multiplication et l'addition suffisent, non je n'adhère pas à ça. Chez Jessica il y a des grands patrons qui sont des experts du luxe [...] Ce n'est pas parce que le groupe Jessica possède L qu'il est doué dans ce domaine c'est plutôt une multiplication d'expertise et de talents qui fait la puissance d'une groupe ce qui est différent de l'addition des marques. Je pense que la notion du luxe est inhérente à une notion d'effort, et quand la notion d'effort est satisfaite il y a plaisir. » (Expert indépendant).

La marque accède à la capacité financière

« [...] et si vous voulez par exemple dans un groupe comme Jessica, métier par métier, on a depuis longtemps une écurie de marques et on peut décider à un moment ou à un autre que l'on met l'argent sur telle ou telle marque parce que à un moment ça va être au début, enfin quand on pense qu'on a les bons éléments du business modèle ça va être quand même consommateur de cash, il y a toujours un moment où on baisse sa rentabilité, ou on utilise beaucoup d'argent avant d'en gagner et là il suffit d'un budget de quelques heures pour bon on a pas à faire le tour des banques, l'angoisse que à un moment au milieu du guai on ait plus les financements, etc. C'est une énorme chose qui est retirée je dirais du temps et de l'énergie passé par le dirigeant de l'entreprise. » (Groupe Jessica, gestionnaire marque)

« Quand on intègre une maison, l'avantage aussi d'appartenir à un groupe aussi puissant et riche à la fois comme Jessica grâce à ses marques c'est de pouvoir avoir les moyens de ses ambitions. Donc aujourd'hui, K a 180 cuves inox pour pouvoir garder ses vins de réserve, [...] ça coûte énormément d'argent, c'est une immobilisation financière en plus d'un investissement, car il faut garder les vins [...], mais grâce à Jessica ou Jessica via la division lui donne les moyens d'atteindre ce que l'on veut faire. » (Groupe Jessica, gestionnaire marque).

« [...] je prends par exemple B aujourd'hui, très clairement elle bénéficie de la superficie financière du groupe, d'une part en terme d'investissements, d'autre part en terme de tolérance en « trial and errors » on n'hésite pas, d'autre part au niveau de la publicité auprès d'investisseurs, donc effectivement il y a des synergies d'ordre financières, je parle même pas de synergies de type couverture de change, des pertes qui sont engagés au niveau du groupe, c'est des éléments plus techniques, mais néanmoins d'un point de vue financier qui apportent de la valeur. » (Groupe Jessica, gestionnaire

marque).

« [...] par exemple, avoir des peaux, c'est très difficile d'avoir des peaux de qualité donc il y a une bataille sur les tanneries ; quand on est dans la montre il y a une bataille sur les mécanismes donc il y a un certain nombre de ressources clés sur lesquelles il est important de pouvoir avoir l'effet d'échelle donc le groupe peut apporter cette capacité à investir assez lourdement dans des ressources produits. » (Groupe Déborah, gestionnaire HQ)

« Okay. I mean the first point is that when it was acquired it was considerably smaller, just a niche brand, so when it was in its infancy probably what was most important first of all was the financial investment and support as far as keeping the business going and supporting the cash flow so those kind of benefits I'd say that is critical for a business that is emerging. » (Groupe Déborah, gestionnaire marque).

« Maintenant d'appartenir à un groupe permet d'avoir la puissance financière. Si nous on a envie d'investir dans quelque chose qui vaut cher, il faut de l'argent, pour devenir quelqu'un dans la couture il faut faire de la haute couture, en joaillerie faut faire de la haute joaillerie, une marque qui marche bien, mais qui reste familiale peut avoir de belles pièces de joaillerie, mais entre avoir des belles choses et les vendre et être à la Biennale des Antiquaires il y a un pas qui coûte des dizaines de millions et ça tout le monde ne peut pas se le permettre [...]. » (Groupe Jade, gestionnaire marque).

« [...] après faut développer au niveau industriel et ça prend de l'investissement, coûte cher, et la puissance financière d'un groupe comme Jade permet à une marque comme P de se développer et permet de faire plus de choses que si elle était indépendante et ne pourrait pas se permettre de le faire, c'est un point fondamental. » (Groupe Jade, gestionnaire marque).

« Je pense que ce n'est pas si mauvais pour une marque de faire partie d'un groupe et le marketing multi-marques tel que vous l'appellez a du bon face à la mondialisation, face à la délocalisation face au développement des moyens de technologie de communication, car ça coûte très cher donc il y a aussi une synergie des investissements et une marque ne pourrait pas se payer forcément l'impact d'un site internet puissant si elle était toute seule alors que le groupe peut dealer des choses comme ça. » (Expert indépendant).

La marque accède à la capacité financière pour ouvrir son magasin en propre p. ex.

« Ceci dit tout de suite on a signé le premier bail, ils avaient une option pour l'avoir, mais ils n'avaient pas l'argent pour le signer, enfin je veux dire tout de suite des réflexes qu'on peut avoir dans un groupe comme le nôtre. » (Groupe Jessica, gestionnaire marque).

« 1. Une assise financière importante permet des investissements, l'argent est problématique dans le luxe [...]. On a les moyens de développer le réseau de distribution que les marques seules n'ont pas. » (Groupe Deborah, gestionnaire HQ).

La marque bénéficie de l'effet de lever grâce à l'appartenance à un groupe de poids

« La distribution est confiée au chef de la maison qui est responsable de sa vérification et de plus en plus on cherche à coordonner les choses, car il y a de plus en plus de gros clients ou c'est nécessaire de bien gérer les rapports ou de laisser la marque gérer les rapports, avec la maison derrière comme effet de levier : « Attention si tu dis non à cette marque-là rappelle toi que tu dis non aux autres marques qui sont des enfants du même père ». » (Groupe Jessica, gestionnaire division).

« Et si je reviens sur le fashion groupe que je connais un petit peu mieux il y a effectivement des réflexions groupées au niveau d'emplacements, par exemple dans un mall qui ouvre et qui veut trois marques du groupe, le groupe dit « soit c'est quatre marques soit ce sera zéro » ou bien « la quatrième marque on veut la mettre au placement un peu à droite, mais en fait si vous voulez avoir les trois autres marques la quatrième va falloir la mettre pas forcément dans un emplacement premium, mais dans un emplacement un peu meilleur ». » (Groupe Jessica, gestionnaire marque).

« Je vous cache pas qu'ils n'auraient peut-être pas accepté si on avait été un autre portefeuille. Mais c'est pour ça que je vous dis que la notion de portefeuille est très importante pour « lever » la création de valeur. Encore une fois, au-delà des clients, au-delà de la façon dont on construit des business, c'est sûr que dans les structures ça aide aussi, ça permet de négocier de meilleurs taux de marge, de baisser les coûts, ça permet d'avoir un poids beaucoup plus important quand on parle de des gros clients comme des liquor boards, ça permet de bien réexpliquer les choses et d'insister sur le fait qu'on est les experts dans certains domaines. Si on avait pas D, M, C, K et R je doute que [notre distributeur] m'écoute autant qu'il ne m'écoute sur [tel produit]. » (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).

« [...] après aussi l'aura de faire partie d'un groupe. » (Groupe Déborah, gestionnaire HQ).

« [...] and then again in the early days you obviously get a significant level of exposure more I guess when you are part of an important luxury group rather than if you are independent working on your own I think, you tend to get more support from the partners, so there is a kind of more of an emotional upside. » (Groupe Déborah, gestionnaire HQ).

« [...] the second thing is obviously if we come and be like « okay guys we have xx luxury brands in that mall, you give us these locations which obviously you have much better in association as a group. » (Groupe Déborah, gestionnaire marque).

« En revanche on a pu avoir accès à un fournisseur et à un artisan qui étaient prêts à prendre le pari avec nous tout simplement parce qu'on a la maison-mère derrière. Donc c'est un risque calculé pour eux avec l'espoir que la marque va grandir rapidement donc ils nous aident en amont et cela uniquement parce qu'il y a Déborah derrière. » (Groupe Déborah, gestionnaire marque).

« L'aide a été directe ou indirecte soit commerciale soit elle a été même en support aux financiers pour pouvoir développer une marque, pour avoir des « leverages », pour avoir des possibilités de négocier des emplacements et c'est clair que s'il n'y avait pas eu C je pense il n'y aurait pas eu de L, c'est beaucoup plus difficile pour beaucoup de marques. Donc l'idée c'est d'arriver à ce que les marques soient totalement indépendantes, c'est le cas, et dans le passé il y a eu beaucoup, beaucoup de « leverage ». Quand P a été lancée, moi j'étais chez C, j'ai vendu la marque P, à l'époque personne ne la voulait, c'est incroyable, et quand on voit maintenant, la chance de cette marque, c'est assez hallucinant. » (Groupe Jade, gestionnaire marque).

« Par contre le grand intérêt d'une marque d'appartenir à un groupe c'est les synergies, en terme de distribution quand un groupe investit dans une centre commercial avec quatre ou cinq marques il peut « dealer » avec le mall de façon prioritaire et après ils se répartissent. » (Expert indépendant).

Le parent gère tout le back-office pour les marques (paies, législation, fournitures)

« [...] le back-office, le plus possible, ou à chaque fois que c'est souhaitable, est mis en commun. » (Groupe Jessica, gestionnaire HQ).

« Donc moi je suis une espèce de direction financière élargie si vous voulez donc je m'occupe évidemment des finances de l'ensemble de la division et puis je m'occupe aussi des achats hors raisin pour le champagne et hors eaux de vie hors matière première qu'on dit humide, tout ce qui est matière sèche, vous savez le verre, les labels, les bouchons, etc., d'une part et tout ce qu'on achète par ailleurs les tables, les chaises, les « general expenses », le service, etc., donc ça c'est notre deuxième morceau, donc la finance, et les achats, les systèmes d'information, ça c'est des fonctions qui me sont rattachées hiérarchiquement. » (Groupe Jessica, Gestionnaire division)

« La réalité si vous voulez de ces conglomérats quand ils acquièrent [...] une marque c'est finalement de leur dire « Vous faites ce en quoi vous êtes très bons : le design, et nous on s'occupe du reste ». Donc a pas parlé de tout ce qui est synergies, mais une marque comme C ou B ou autre, le gros avantage c'est que ces petites marques ont du talent dans le design et elles ont des grosses difficultés à gérer le quotidien l'opérationnel, la comptabilité, la paie, tout ce genre de choses qui sont très ennuyeuses pour un designer, quand elles rejoignent un groupe le premier avantage qu'elles ont c'est que toute la paie est gérée par une grosse plateforme chez Déborah, toute la partie comptabilité est gérée encore une fois par une plateforme Déborah, donc vous voyez, toutes les choses ennuyeuses pour eux sont gérées par cette espèce d'énorme plateforme c'est quoi, c'est des enregistrements comptables d'une part, la paie c'est quoi c'est un logiciel qui va vous traiter l'ensemble des salariés en tenant compte des dernières législations selon les pays, ça c'est quelque chose qu'une petite marque est incapable de faire parce que c'est très couteux, parce que ça prend un temps extraordinaire et les équipes en général elles sont tellement courtes que chacune des personnes à plusieurs casquettes donc c'est très compliqué à faire et c'est source de risque important. » (Groupe Déborah, gestionnaire marque).

« Jade does consolidate back office functions (property management, real estate site selection, intellectual property management, and distribution agreements), and other general and corporate administrative functions (such as accounting and finance). (Groupe Jade, RA).

« [...] la valeur ajoutée aux marques sous ombrelle d'une holding est essentiellement celle que peut donner l'expertise "technique" apportée par les experts de la holding en matière de commercialisation, back-office, ressource humaines, distribution et management. » (Expert indépendant).

Le parent gère tout un réservoir de talents à travers les marques

« Derrière une grande marque vous avez deux choses fondamentales : la finance et l'organisation. Vous avez besoin de beaucoup d'argent parce que tout ça coute cher, les hommes, les magasins, la communication évidemment. Et vous avez disons l'organisation, c'est-à-dire la capacité managériale des hommes parce que comme je disais c'est un gros business désarticulé dans lequel il y a une organisation complexe [...] Dans le système de gestion des ressources humaines et dans le système de finance de contrôle petit à petit on exporte des systèmes et des façons de gérer que la maison a. [...] La deuxième chose, plus complexe que la première c'est le système de gestion des ressources humaines pour être sûr que les gens je dirais aient à disposition les mêmes systèmes de training, de formation, d'opportunité dans le groupe, que les salaires soient bien balancés en ligne avec des positions similaires dans le groupe. » (Groupe Jessica, gestionnaire division).

« And then the third thing is this world well you know within the division and Jessica you've got some of the most creative people, brands and thinkers in a diverse group of industries so for somebody like me, for my team, we have access to Jessica's level training which forces to think differently and I really think that it does help us in terms of creativity and in terms of taking the brand to another level. » (Groupe Jessica, gestionnaire marque).

Et donc il y a une certaine appartenance je pense au groupe Jessica et une fierté de la performance et une très grande observation je pense de ce que les uns et les autres nous faisons, on a différentes instances ou nous nous retrouvons. [...] Donc je pense, enfin moi mon expérience, que ces « 10 compétences », je sais pas si c'est à panacée universelle mais dans tous les cas elles sont à mon avis suffisantes pour avoir un langage commun au sein de LVMH et de se dire fondamentalement je peux noter des gens je peux regarder une évaluation de quelqu'un qui n'était pas chez moi précédemment et on parle à peu près le même langage. [...] À partir de là je vais lui mettre une évaluation puis je vais appuyer ça sur une évaluation de la performance liée à celle de l'année, on regarde tout ça et ça permet d'engager un dialogue avec lui sur quels sont les coups dans la raquette potentiellement ou qu'est-ce qu'il pourrait avoir comme point de force ou autre. Ça me permet d'ailleurs de m'appuyer dessus quand je dis « Je verrai bien un tel pour aller dans tel truc ou c'est un « company key contributor » ou c'est un « group key contributor ». [...] Le centre Jessica qui est le centre de formation pour les cadres à haut potentiel principalement pour ne pas dire exclusivement et cela contribue je dirais à agiter un peu ce landerneau et les gens au-delà de ce qu'ils peuvent apprendre se côtoient donc chacun n'est pas laissé dans son silo. » (Groupe Jessica, gestionnaire marque).

« Donc c'est toute la mécanique dont j'aime parler donc c'est-à-dire que j'ai indiqué au niveau du COMOP, j'avais déjà eu une discussion avec BW qui est directrice des ressources humaines de la division, j'avais indiqué que j'avais un poste ouvert, ça a été discuté ensuite au niveau de BW au niveau donc du groupe dans les instances RH et ils sont revenus vers moi avec une « short list » avec les profils, etc. Et ensuite j'ai rencontré les gens, classique, donc je pense que ça facilite dans tous les cas, à partir du moment où on utilise le même langage c'est quand même plus facile de se comprendre. » (Groupe Jessica, gestionnaire marque).

« Mais si je résume les points principaux : c'est tout d'abord les hommes, c'est-à-dire d'être capable d'apporter de la ressource humaine déjà éprouvée donc provenant beaucoup de la marque principale pour diriger des entreprises qui soit des entreprises particulières parce qu'elles requièrent à la fois la capacité à avoir une approche créative donc à vivre avec un créatif et en même temps à gérer soit les aspects de production soit les aspects de la distribution. Le patron d'une marque c'est quelqu'un qui doit avoir démontré un talent assez varié parce qu'on est dans le business d'un business créatif et donc les premières tâches du groupe, en mon sens, c'est de créer l'écurie des dirigeants futurs qui permet d'alimenter la croissance de ces marques. Ca c'est à mon sens le point central du grand problème qu'on peut rencontrer, les marques la plupart du temps ce sont des problèmes de créativité et de direction générale, j'entends les deux types de profils : le créatif qui est en général l'homme qui fait l'image et le produit et puis le manager qui arrive donc à cadrer le créatif puisque ses talents se traduisent plus ou moins par le succès économique parce qu'on a beaucoup dans ce secteur de créatifs sans succès économique ; donc la constitution de ces binômes-là est une des tâches essentielles du groupe (Groupe Déborah, gestionnaire HQ).

« C'est une contrainte quand la marque a son propre réseau de distribution donc l'intégration à un groupe l'oblige, soit par volonté interne soit, car la marque se construit par ses produits, mais aussi par les gens qui la dirigent. Il y a trois choses : les produits, le marketing, etc. ; il y a les gens et sans gens il n'y a pas de marque, d'abord une marque c'est un créateur, c'est une famille et après c'est les gens qui sont avec lui et après les groupes depuis trois ou quatre ans se rendent compte qu'il y a les marques et qu'il y a les gens qui sont là et puis qu'il y a les partenaires. [...] et la même quand vous avez la puissance financière, en plus il y a les gens, comme dans tout business en fait. » (Groupe Jade, gestionnaire marque).

Le parent est capable d'offrir de nombreuses perspectives et opportunités d'évolution et d'avancement de trajectoire de carrière

« Et c'est ça qui fait la recette du succès d'un groupe comme Jessica. C'est que les marques ont à leur disposition des gens qui peuvent les aider. Par exemple pour la gestion du personnel, les différents salariés de V, de D, etc., peuvent faire 10 ans, 15ans, 20 ans chez V, mais si on leur offre un jour d'aller en Chine s'occuper du champagne cela leur ouvre des horizons qu'ils n'auraient jamais vus. Seul un groupe comme le notre peut faire ça, peut manager des carrières avec une diversité absolument incroyable au sein de [nombreuses] marques. Voilà une des raisons pour laquelle ça marche. » (Groupe Jessica, gestionnaire HQ).

« Alors le business est fait par les hommes et les femmes et la bataille compétitive est de plus en plus dure pour cette raison, c'est des gens de plus en plus sophistiqués. Maintenant la capacité d'attraction des gens sophistiqués, en moyenne, dans les grands groupes est plus fort que dans les petites sociétés. Pour faire carrière il y a plus de chance dans un groupe que dans une société indépendante. Si vous rentrez dans une maison comme Jessica c'est clair que vous avez

x et x opportunités dans la même maison et/ou de bouger dans le groupe... Se sont des systèmes à la fin qui sont très intéressants pour les gens ambitieux. » (Groupe Jessica, gestionnaire division).

« Et puis il y a des domaines de synergies soft qui sont d'abord les RH, c'est-à-dire qu'on fidélise, qu'on motive les équipes en parlant beaucoup plus du groupe que des maisons, c'est-à-dire que plus les gens sont séniors, plus ils peuvent avoir une carrière à l'échelle du groupe. » (Groupe Jessica, gestionnaire HQ).

« Évidemment je reviens sur la question des ressources humaines, même si H a une taille significative, il m'est beaucoup plus facile d'attirer quelqu'un chez moi et de lui proposer quelque chose avec le poids que je peux lui faire entrer, un poids de séniorité, ça me permet de lui proposer un parcours, qui me permet d'abord de le conserver, de l'enrichir, de le conserver, et de me préparer à avoir un management qui est pleinement acculturé à la division et à Jessica et surtout d'aller à un niveau d'excellence qu'autrement j'aurais probablement un peu plus de mal à faire. » (Groupe Jessica, gestionnaire marque).

« Donc le premier niveau de synergies créées par le groupe correspond à des synergies d'ordre ressources humaines. C'est-à-dire que nous avons la capacité du fait par exemple que vous êtes chez V et vous cherchez un talent et donc un chasseur de têtes va vous proposer n'importe quoi parce que c'est quelqu'un qui vous connaît pas bien, et si c'est une personne qui a travaillé dans une autre marque pendant 10 ans, on la connaît assez bien. Donc, d'une part on va pouvoir recruter des gens à l'intérieur du groupe qui est très très vaste avec une expérience de portefeuille géographique fonctionnelle et des marques et sur lesquels on a un point de vue. Par exemple moi je suis passé d'une grande marque [...] en Amérique du Nord à une plus petite marque [...] en Italie, mais avec un poste plus important donc si vous voulez faire ça dans des marques qui appartiennent à deux propriétaires différents faut vraiment que vous tombiez sur un bon chasseur de tête et donc très clairement c'est percevable avec de la valeur. » (Groupe Jessica, gestionnaire marque).

« [...] et en plus de cas de bénéficier de talents, sans orgueil particulier, le talent tout simplement le fait que c'est vrai que l'on va pouvoir promouvoir les gens en interne d'une marque à une autre, on peut promouvoir des gens qui sont chez G qui ont envie de voir autre chose, qui ont envie de rejoindre une marque plus petite et qui vont chez ces personnes avec toute leur expérience, mais ça c'est les talents, on a une ressource de talents énorme dans le groupe avec les [nombreuses] marques et ce talent on l'utilise en grande fertilisation. » (Groupe Déborah, gestionnaire HQ).

« Après ça va être si vous voulez dans les recrutements, on a la chance d'avoir une équipe de ressources humaines qui mutualise les talents au sein du groupe, donc je vous donne un exemple. On va donc ouvrir un premier magasin pour la marque, pour cela on demande aux ressources humaines de nous aider à trouver qui serait la personne parfaite pour diriger le magasin. Sur le merchandising la personne que l'on a recrutée vient de A, le garçon qui s'occupe de la production vient de chez G. Donc c'est je dirais une chance d'avoir un réservoir de talents au sein du groupe et chacun avec des évolutions différentes et autres. Une petite marque comme la notre qui est C, le gros avantage c'est que quelqu'un qui est sénior dans une marque établie peut nous rejoindre ici en étant vraiment le leader c'est-à-dire en étant directeur de son domaine, donc c'est une opportunité de carrière pour eux et pour la marque C c'est une opportunité d'attirer quelqu'un qui a une expertise certaine, donc c'est plutôt le gros avantage également ce réservoir de talents. » (Groupe Déborah, gestionnaire de marque).

Annexe 10 : Citations illustrant la dimension coopération entre les marques

Concepts des répondants de premier ordre	Dimensions de deuxième ordre
<p><i>Coopération entre les marques du groupe</i></p> <p>« Donc on en arrive au numéro 10 [du magazine interne], il y en a deux par an, donc je suis arrivé il y a sept ans il a fallu 18 mois pour obtenir l'aval pour concevoir le produit, etc. Donc après ça on a développé, ça fait maintenant trois ans, un intranet, qui est un intranet collaboratif, donc c'est la première fois que les collaborateurs d'une maison ont un accès direct aux collaborateurs d'autres maisons. [...] Alors il y a à la fois un volet information chaudes parce qu'on est sur un véhicule d'images donc en fait qui n'est pas exclusivement instantané, sur l'intranet on est beaucoup plus en mesure de faire des petites exclus sur des choses qui vont sortir en public et d'être très très sharp dans le timing donc on a un intranet qui est à la fois pour l'information et également avec des outils collaboratifs. » (Groupe Jessica, gestionnaire HQ).</p> <p>« En fait il s'agit d'un programme qui est assez à l'image de la communication interne. Il y a, à la fois un discours très top-down, les valeurs, ce qu'est le groupe, etc. et puis après on essaie de multiplier les bons exemples avec le patron d'un business qui vient raconter ses enjeux stratégiques et son approche tactique et on essaie d'avoir comme ça sur deux jours, trois ou quatre intervenants très business, exemplaires, et puis on a quelques personnes du siège que l'on invite à faire une analyse transversale du groupe. » (Groupe Jessica, gestionnaire HQ).</p> <p>« Within the [division] there are brands with which I have more in common with and things less in common with. So a brand like M which offers and tap into that night time energy absolutely I tap into, you know, what you're doing, what's your innovations, what programs are we running, what programs are you running, where did you source that particular item from or "whoaw I love your new ice bucket, what color code is it? Which supply did you used?". So you tap in at the level of creativity, you tap in at the level of supply, at the level of support: "how have you addressed that particular issue?". So problems with common issues we address them together, we learned a lot about the african-american consumer in US thanks to H's strength in that community, we learned a lot about the nights in Italy thanks to D and their strength in the nights in Italy, we learned about, you know, events if you'd like, and how to do amazing events and events activation through V, B is probably the leader within the [division] in digital so we'd like to think we led in digital. I know that some of our bottle innovations have been copied by brands in the group but not copied more just as we just discovered some new technologies and people have invested in that technology and we've, you know, and division on the whole is benefited, we run transversally across the group things like digital books, so digital is an area where most of the brands in the industry are behind and so it's really good when you pull your resources and start thinking how we can attack digital on a portfolio basis, for example. So these are some of the examples inside [the division], within the group it tends to be more activation based, we've worked with M [a fashion brand] on a few things but mainly on events and we'll support M events, we've supported a lot of F [another fashion brand] events and if those brands want to showcase themselves we will be associated with the kind of people that will be attending their events and leveraging that PR accordingly so I think it's win-win. [...] I think that there's probably three ways in the company that we do it. One is that there are a few formal meetings where all the brands show everything they're doing in the next 12 months and so during that meeting you pay close attention, you find out, you see what the other brands are doing [...]. The second is being very well networked, you know within the business, because that always helps and thirdly is spending a lot of time out in the marketplace because I think you learn a lot of info in the marketplace when you see how the other brands are activating ». (Groupe Jessica, gestionnaire marque).</p> <p>« [...] elles sont informelles donc ça va être toute occasion du style les vœux[du CEO], la publication des résultats ou il y a les uns et les autres, il n'y a pas de mémoire de véritables autres occasions. Mais à ce moment là c'est un peu moins de pair à pair, il peut y avoir par exemple pour les cadres à potentiel c'est un nombre de patrons dont je fais partie, qui sont invités à être le sponsor de ces groupes, donc par exemple j'ai animé à Shanghai une journée ou une journée et demie d'échanges organisés par le groupe et réunissant tous les « high potentials » de la région Asie ou j'ai fait la même chose à Londres, de mémoire, il y a à peu près un an ou un an et demi en binôme avec le patron des États-Unis pour M à un niveau de cadre supérieur du groupe à un niveau quand même beaucoup plus élevé encore avec une journée d'échanges, de groupes de travail ou on contribue. » (Groupe Jessica, gestionnaire marque).</p> <p>« Alors il y en a beaucoup. [...] D'abord il y a les interactions avec les maisons qui sont extrêmement fréquentes, il y a des interactions, énormément d'interactions stratégiques en terme de lancement de produits, de positionnement de produits, de « guidelines » en provenance des maisons, donc les maisons comme elles veillent à la communication et au bon respect de l'ADN de la marque dont elles sont responsables, nous aident en nous fournissant des « guidelines », en nous fournissant des best-practices, en nous fournissant leur vision que l'on va essayer d'implémenter au plus près, parfois on discute de certains sujets quand on lance un nouveau produit : « ou est-ce que ça serait plus efficace, quel niveaux de prix, quel réseau, etc. ». » (Groupe Jessica, gestionnaire marque).</p>	<p>Coopération entre marques</p>

« Qu'il s'agisse de parfum, de maquillage ou de produits de soin, les laboratoires Jessica de recherche, [...] contribuent à de nombreux succès. Ils ont en charge le développement des produits pour l'ensemble des marques du groupe d'activités. Leurs travaux sont donc essentiels pour assurer leur qualité intrinsèque et leur caractère réellement innovant. Le nouveau centre XY, conçu pour accueillir ces équipes et être un lieu de partage et de rencontres avec des chercheurs du monde entier, constitue un atout supplémentaire pour consolider la dimension internationale de ce pôle d'innovation. » (Groupe Jessica, RA).

« [...] pour pouvoir développer ces catégories de produits on a pu bénéficier la aussi de l'apport de l'expertise du groupe, donc en l'occurrence pour les sacs, ce que j'ai fait c'est que j'ai eu la chance de profiter de mes p'tits collègues chez G pour utiliser leur outil de production donc c'est plutôt les artisans qui travaillent avec G qui nous ont également aidés pour développer notre offre donc au départ c'est du R&D mais on démarre, donc on a une volumétrie aujourd'hui qui est faible par rapport donc aux autres marques de luxe, mais on aurait pas pu avoir accès à ces artisans si on ne faisait pas partie du groupe. » (Groupe Déborah, gestionnaire marque).

« Alors je ne sais pas si vous avez eu F ou J, l'idée c'est que moi qui suis la plus jeune marque j'ai accès et je peux leur demander à n'importe quel moment : « J'ai besoin d'un coup de main est-ce que tu peux m'aider, etc., comment abordes-tu tel et tel sujet? ». » (Groupe Déborah, gestionnaire marque).

« On organise des round-tables, des échanges de "know-how". » (Groupe Déborah, gestionnaire HQ).

« Yes we do, and once we organize roundatbles and top management of my team we always try to have strategic perspectives and also with the stakeholders. I think we're just adding a lot of information in this retrospect and you just make better decisions and I think that the way it's organized and the way they bring together the CEOs to exchange informations and then on the evenings it helps a lot. If you are a CEO, usually you are very alone, you cannot call up another CEO and ask a question but in this case you can because you have people assisting CEOs that you can call up, some of the best in the industry. » (Groupe Déborah, gestionnaire HQ).

« Donc il y a des synergies et des réunions de synergies pour le real estate sur des implantations de magasins par exemple, il y a des réunions pour parler de la concurrence, il y a des échanges de chiffres, non pas des échanges d'information sur les clients finaux, mais des échanges d'information sur les retailers, sur la distribution, sur la concurrence, oui il y a des réunions d'ensemble. » (Groupe Jade, gestionnaire marque).

« De tous façons on le voit, car on partage des clients, mais sans se parler on le voit, mais on travaille tous à coté les uns des autres, mais on est indépendants. Donc le partage d'information entre une marque et une autre c'est comme le partage d'information entre deux PME, si les directeurs des PME s'entendent bien, se fréquentent (restaurant, vacances ensemble, écoles enfants) il tient à chacun de partager les infos en fonction. » (Groupe Jade, gestionnaire marque).

Le parent agit également en tant que connecteur pour mettre les différentes marques en contact selon des besoins spécifiques

« If A has a problem in collection structure or in merchandising or in people we can call up some other brands and help us so part of the job of E and P is to connect the right people and facilitate the exchanges so if A has a question on collection structure we call up two brands of the group and they talk, okay. So it's another synergy coming. » (Groupe Déborah, gestionnaire HQ).

« [...] D just mentioned the benchmark for the collections and there we work more as connectors this means with brands we work to put brands in connections so it's healthy and so if a brand has a question we make sure we have a brand to answer it. » (Groupe Déborah, gestionnaire HQ).

« [...] parfois quant à l'échelle de S on s'imagine que l'on ne sait pas très bien comment faire telle ou telle chose, nous spontanément on peut dire : « tu devrais parler à un tel qui a déjà eu à gérer telle situation », donc par leur fonction de contrôle quelque part ils [le HQ] sont bien placés pour observer tout ce qui se passe, partout. Et eux aussi font leur propres études de marché, ils achètent aussi des études et ce genre de choses la, qu'ils partagent ensuite avec toutes les marques. » (Groupe Déborah, gestionnaire de marque).

Coopération dans le respect des ADN et de l'autonomie des marques

« La aussi vous imaginez bien quand on met en route démarches globales et démarches sur le développement durable on va décliner ça. Mais en même temps on peut faire ensemble qu'il y ait une caisse de résonance, qu'il y ait de l'enrichissement collatéral et qu'il y ait de la cross-fertilisation entre toutes les marques, surtout ça. Donc on met en place des groupes de travail, mais la on ne veut pas aligner les gens, certainement pas, on va accepter des

arbitrages qui ont résulté de ce processus-la dans le cadre d'un sujet sur le développement durable on va mettre ensemble des gens pour que chacun définisse sa politique en la matière de manière déclinée ce qu'il faut, mais pas ce qu'il faut pas et adaptée en fonction de son DNA avec ce qui est implicite et pas explicite et surtout pas de se dire qu'on veut la même chose partout, mais en même temps ça n'est pas parce qu'on ne veut pas mettre la même chose partout que chacun doit travailler dans son coin donc il faut faire face au risque de diffusion, un peu systématique, trop rapide, faut faire attention parce que c'est quand même pas compliqué de prendre les idées du voisin de les réappliquer et puis après « mais nan, nan, c'est pas du tout ma marque »; attention, il y a un danger là, il faut être vigilant, mais faut y faire face, c'est pas en se disant « nan surtout pas, je veux pas écouter » qu'on est le meilleur, je crois pas. Donc il y a une espèce d'ouverture à laquelle on se force positivement en écoutant, en discutant, et ça permet d'ailleurs cette discussion-la, elle permet à chacun de se positionner de manière encore plus spécifique par rapport à sa marque. » (Groupe Jessica, gestionnaire division).

« Yeah, yeah, we do we do we meet regularly as sort of a group, an executive group of CEO I'd say, at least normally about six times a year but officially every quarter so they're more about sharing information yes, sharing of goals, but primarily at the level of the group, it's more of a consolidated level, so that's the approach there. And then, on a more constant basis we're always sharing information with regards to financial performance, benchmarking, with regards to store performances, even productivity of collections, so yeah there is a high level of not through meetings but yeah of sharing of information on a weekly basis on various systems so yeah that's great. So it can quickly enable our businesses to benchmark and see where are the opportunities. » (Groupe Déborah, gestionnaire marque).

« Alors il y a des meetings à différents niveaux, donc déjà il y a un meeting tous les trois mois entre tous les patrons des marques, des partages d'actualité, parfois des gens qui viennent parler de l'extérieur donc tous les trois mois, mais il y a aussi des meetings au niveau fonctionnel, c'est-à-dire entre tous les directeurs de communication, tous les directeurs de machines à usine, tous les directeurs financiers et ils parlent alors plus spécifiquement sur leurs sujets. [...] On ne partage pas comment on fait du design, on explique pas comment une marque va faire du marketing avec une certaine façon de voir le monde et une autre autrement. Non les choses que l'on partage c'est plutôt des données commerciales, comment sourcer certaines choses, on partage les solutions informatiques, c'est un peu du tout, mais c'est souvent utile, mais c'est pas pour ça qu'on fait tous la même chose. » (Groupe Déborah, gestionnaire marque).

Coopération selon le champ lexical de la confrérie

« C'est normal parce qu'on fait partie de, il y a un mot qui les décrit bien même si c'est pas du tout ça, c'est pas une secte, mais une fois que vous rentrez dans cet univers Jessica, [...] c'est un vrai état d'esprit. Les vrais « drivers » c'est cet attachement la des vins à la maroquinerie jusqu'à la distribution sélective, etc. Hier soir je dinais avec le patron de S Canada, il a cette même passion quand il parle de son boulot, de ses boutiques, de ce qu'ils sont en train de faire, parce que je crois qu'on aime vraiment nos marques tous si vous voulez c'est une vraie passion d'ailleurs sinon on ne seraient pas la. (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).

« On fait le possible pour rendre cette société partie de la famille, une famille qui respecte cette approche philosophique qui dit que à la fin on doit respecter les particularités d'une maison, mais ça veut dire que leur approche du marché, leur culture managériale. [...] est nécessaire afin de bien gérer les rapports ou de laisser la marque gérer les rapports, avec la maison derrière comme effet de levier : « Attention si tu dis non à cette marque-la rappelle toi que tu dis non aux autres marques qui sont des enfants du même père » » (Groupe Jessica, gestionnaire division).

« Alors c'est encore ce concept-là, c'est pas une marque sur une plateforme technique qui permet d'en gérer plusieurs, c'est pas la copropriété, encore une fois on partage, soit vous partagez votre salle à manger après vous faites vos trucs dehors, soit vous dites chacun sa petite salle à manger, c'est comme ça qu'il va optimiser le sentiment qu'il est dans une maison à lui, la maison qui dépasse la marque, c'est une maison, c'est une famille avec une culture extrêmement forte, avec une proximité géographique, avec un ancrage ou il se trouve [...] il y a un ancrage régional, un terroir extrêmement fort qui en rajoute une couche, si vous voulez, qui rend encore plus fort cet espèce de sentiment d'unité physique qui va tout englober. » (Groupe Jessica, gestionnaire division).

« C'est une bonne question. Je pense que l'on est interdépendants les uns des autres : on a besoin des marques et les marques ont besoin de nous parce que très honnêtement la division a très certainement les plus belles marques, pas toutes, mais beaucoup des plus belles marques, je pense aussi que la division bénéficie des meilleurs éléments que l'on puisse trouver sur le marché d'ailleurs tous nos concurrents embauchent les gens de chez [nous], c'est plutôt bon signe alors que l'inverse est moins vrai, ça c'est déjà un bon élément. Est-ce qu'on apporte une même... votre question est difficile parce que c'est un peu comme des enfants : est-ce qu'on aime tous ses enfants de la même façon? J'espère que oui. Est-ce qu'on les traite de la même façon? Pas forcément, parce qu'ils ont des caractères différents. » (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).

« [...] oui une marque au même titre qu'un grand pourrait aider des plus petits ou des plus fragiles, c'est la beauté d'avoir un portefeuille; quand vous avez un portefeuille de maisons aussi éclectiques qui fait autant rêver c'est sur que D peut aider une autre marque [...] comme M dans la nuit a aidé B à exister, comme B aujourd'hui aide probablement d'autres produits, aidera d'autres produits, C aide des marques [...] à rentrer dans certains établissements gastronomiques, H aide probablement l'ensemble du portefeuille à rayonner, et je pense que chacun se renvoie la balle et c'est justement ce qui est bien dans cette structure c'est de ne pas avoir une marque à la Procter, un groupe plein de marques, une seule usine qui perdrait finalement toute personnalité. » (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).

« You have friends or business colleagues you might have very, you know, strong relationships, so they know they can call me anytime, I'll listen to them and I'll feedback and I know I call them and say « oy what's going on ? » and answer questions. » (Groupe Jessica, gestionnaire marque).

« Yeah we tend to obviously I mean for me when we benchmark we always obviously look at ones we feel we got a close relationship to based on time and size of business and nature of brands so we naturally always compare to B, to S, and Sa, and it's harder and probably less relevant to benchmark with the much bigger brands like B and G because obviously the socle is a lot larger, the nature of the business is also quite different but yes we do for sure. » (Groupe Déborah, gestionnaire marques).

« [...] pour pouvoir développer ces catégories de produits on a pu bénéficier la aussi de l'apport de l'expertise du groupe, donc en l'occurrence pour les sacs, ce que j'ai fait c'est que j'ai eu la chance de profiter de mes p'tits collègues chez G pour utiliser leur outil de production donc c'est plutôt les artisans qui travaillent avec G qui nous ont également aidés à développer notre offre donc au départ c'est du R&D mais on démarre, donc on a une volumétrie aujourd'hui qui est faible par rapport aux autres marques de luxe, mais on n'aurait pas pu avoir accès à ces artisans si on ne faisait pas partie du groupe. Donc voilà un autre élément positif si vous voulez quand on est une petite marque. » (Groupe Déborah, gestionnaire marque).

« [...] dans cet esprit-là la logique veut que le plus fort donne de l'information au plus petit comme le plus petit regarde le plus grand, comme un peu un p'tit frère regarderait un grand frère, le p'tit frère aimerait bien que le grand frère lui explique, et le grand frère ne pense pas tjrs à expliquer ni ne veut expliquer. (Groupe Jade, gestionnaire marque).

Annexe 11 : Citations illustrant la dimension apport du parent en fonction de la maturité de la marque

Concepts des répondants de premier ordre	Dimensions de deuxième ordre
<p><i>Les marques ont des tailles différentes</i></p> <p>« Quand vous regardez les autres maisons, elles ont connu en fait des niveaux de maturité très différents, entre C qui commence à avoir une existence assez historique, Cl qui est très particulière en Espagne, et des américaines comme M et D. Certaines ont des modèles qui sont très « department stores » distribution, d'autres des modèles beaucoup plus classiques, je pense à des marques comme L ou d'un point de vue régional ne sont pas équilibrées de la même manière, L est très fort en Asie, D aux États-Unis, M est très fort aux États-Unis et commence à le devenir en Asie. » (Groupe Jessica, gestionnaire marque).</p> <p>« Alors différents types je sais pas, mais différents niveaux de maturité dans les marques, probablement oui, probablement à cause des catégories dans lesquelles elles évoluent, et au sein de certaines catégories on a des marques qui sont à des degrés de maturité, en tous cas des degrés de croissance compte tenu de leur historique, compte tenu de ce qu'on a su faire, et compte tenu du délai qu'on a eu à partir pour faire les choses qui ne sont pas exactement au même niveau. D, M et C globalement je pense que se sont des marques établies avec un très haut niveau de maturité, K qui est rentré chez nous en 99, qui a bénéficié d'un petit peu moins de temps que les autres, est encore en voie de cheminement, on va sur B, qui est une marque beaucoup plus récente, beaucoup plus jeune, qui s'adresse en forte partie à un pool de consommateurs plus volatile [...]. » (Groupe Jessica, gestionnaire marque).</p> <p>« Donc c'est clair que l'on a des marques de tailles très différentes, on a des marques qui font plus d'une centaine de millions d'euros, même dans le portefeuille, des marques comme C ou Q qui vraiment sont des petites marques » (Groupe Déborah, gestionnaire HQ).</p> <p>« [...] nos marques sont différentes je vous l'ai dit, elles ont des tailles différentes, elle sont sur des catégories de produits différents, des contenus stylistiques et des stades de maturité complètement différents. » (Groupe Déborah, gestionnaire HQ).</p> <p>« There are 3 different types of brands, we have two big brands which are G and B and then you have medium-size brands and then you have small brands, if you just look a tour portfolio and how it's organized. » (Groupe Déborah, gestionnaire HQ).</p> <p>« Nous toutes les marques sont à des stades de développement différents, certaines marques sont plus matures dans certains sujets, d'autres sont matures dans certains marchés, il y a des marques qui sont plus grosses, il y a des marques qui sont plus petites, chacun a ses spécificités, il n'y a pas une priorité d'une marque par rapport à une autre [...]. » (Groupe Déborah, gestionnaire marque).</p> <p>« Alors quand on regarde ce qu'un groupe de luxe peut apporter à des sociétés opérationnelles diverses alors on observe que dans ces groupes de luxe que ce soit Jade, Jessica, ou Déborah ; il coexiste des entreprises de taille très importante avec des entreprises de taille relativement modeste et que malgré tout quand on gratte un peu les comptes de résultats on s'aperçoit que l'essentiel du résultats est fait en général par une marque, des marques leader [...]. Pour autant avec le temps qui se développe et les savoir-faire qui s'affirment on voit progressivement émerger des marques secondaires, il y a toute une hiérarchie de marques à l'intérieur de chacun de ces groupes. » (Groupe Déborah, gestionnaire HQ).</p> <p>« De faire partie d'un groupe, une marque bénéficie, question tricky, il y a plusieurs étapes : une marque comme P il y a 10 ans en arrière, une marque comme P il y a 5 ans en arrière, une marque comme P aujourd'hui. [...]. » (Groupe Jade, gestionnaire marque).</p> <p>« La holding gère son soutien logistique et financier en fonction de la maturité de chaque marque, en fonction également du moment choisi et de leur environnement. Chaque valeur ajoutée est fonction de la nature même de la marque de son DNA et de son historique propre. » (Expert indépendant).</p> <p><i>Petite marque</i></p> <p>« C'est ça une marque qui est petite avance, déjà qu'est-ce qu'une marque petite? Une marque petite cela peut être petit par la production, mais peut être très cher en valeur. Prenons la marque G c'est une marque petite, je sais même pas combien ils font de montres, ils ne doivent pas atteindre le millier de montres, la marque était petite, mais elle ne vend que des pièces très chères, s'agit-il d'une difficulté moindre que d'être C [très grande marque]? Elle est autre la difficulté, il s'agit d'avoir des montres techniques très puissantes, proches de la perfection, mais qu'est-ce qui est parfait dans ce</p>	<p>Apport parent F(maturité marque)</p>

monde si ce n'est les alvéoles des abeilles? Donc d'un point de vue économique et industriel, chaque marque se développe d'une façon différente, chaque marque a une taille différente et tout le monde essaie au sein de Jade de se respecter les uns à côté des autres et ce n'est pas toujours évident parce que chacun a sa personnalité et chacun va se développer à la vitesse qu'il veut, qui lui est demandée... » (Groupe Jade, gestionnaire marque).

« Quand vous êtes une petite marque ou une petite start-up, alors je ne sais pas si vous avez regardé, quand on parle de petite marque c'est une marque qui fait moins de 10 millions d'euros, donc ça veut dire quoi? Ça veut dire que se sont des marques qui ont eu une croissance exponentielle extraordinaire en quelques années et qui arrivent à la limite de leur puissance financière c'est-à-dire que par exemple l'ouverture de la boutique; on voulait ouvrir à Londres, vous imaginez le prix des loyers ici et le pas d'entrée, donc déjà vous faites face à un problème financier qui est celui d'avoir les moyens d'ouvrir un magasin à Londres. Le deuxième c'est d'avoir une équipe qui soit à même de vous trouver le lieu qui s'y prête. » (Groupe Déborah, gestionnaire marque).

Grande marque

« Qu'est-ce que c'est que d'être fort? Ça peut être rapide, ça peut être fort par la taille. C c'est C c'est un supertanker difficile à couler contre vents et marées même si la machine ralentit pour une problématique économique, un supertanker ça ne s'arrête pas, ça continue à avancer, ça trouve des moyens. Maintenant si vous êtes plus léger et que la mer commence à être démontée, vous avancez plus beaucoup. Alors on a différentes tailles dans les groupes et chacun avance à sa façon donc moi je regarde même pas C même si c'est toujours intéressant de voir, mais il y a pas que C, il y en a d'autres... » (Groupe Jade, gestionnaire marque).

Relation avec le parent diffère

« C'est la taille et la jeunesse dans le groupe qui fait le distinguo entre les 13 et je m'occupe bien de tout le monde et les quatre autres c'est [le CEO]. » (Groupe Déborah, gestionnaire HQ).

« [...] Deux choses [font qu'une marque est forte] : le chiffre d'affaires et la date d'achat. Une marque petite qui a été achetée il y a 10 ans est regardée de manière normale, une marque petite qui vient d'être achetée va être regardée beaucoup plus fréquemment dans les premiers jours simplement parce que le groupe et son équipe ne la connaissent pas, veulent la comprendre et veulent le faire rapidement, identifier des synergies et faire des réajustements stratégiques très rapidement. » (Groupe Jessica, gestionnaire marque).

Ce que le parent apporte à une grande marque

« L'implication du parent... il y a une marque qui génère plus de profits que l'autre, il est certain que même si le niveau d'implication est fort, je prends l'exemple [le CEO] vois la marque V une fois par semaine, il ne voit pas F une fois par semaine et la personne dans le monde de Jessica qui supervise F ne voit pas non plus F une fois par semaine. Donc la nature des sujets, la complexité des sujets, l'envergure des sujets, il y a effectivement un pilotage au niveau du groupe un peu plus présent au niveau des marques fortes, les marques qui comptent le plus. » (Groupe Jessica, gestionnaire marque).

« C'est très simple : les quatre marques qui rapportent [au CEO] c'est bien sur les plus importantes et il est logique d'avoir directement le CEO de Déborah. » (Groupe Déborah, gestionnaire HQ).

Ce que le parent apporte à une marque lors de son intégration (petite marque)

« [...] on a plutôt cherché des acquisitions de taille petite ou moyenne partant du principe qu'il est plus facile de faire croître rapidement quelque chose qui n'est pas déjà trop important d'autant qu'on sait bien que dans le luxe un des éléments capital c'est l'exclusivité de la marque et cette exclusivité est d'autant plus facile à conserver que l'on est pas déjà sur une « megabrand ». » (Groupe Déborah, Gestionnaire HQ)

« Parallèlement, des acquisitions ciblées, portant sur des entités de taille petite ou moyenne et présentant des perspectives d'évolution prometteuses, renforceront et compléteront notre portefeuille de marques. » (Groupe Déborah, RA)

« De faire partie d'un groupe, une marque bénéficie, question tricky, il y a plusieurs étapes : une marque comme P il y a 10 ans en arrière, une marque comme P il y a 5 ans en arrière, une marque comme P aujourd'hui. » (Groupe Jade, gestionnaire marque).

« Donc c'est clair que l'on a des marques de tailles très différentes on a des marques qui font plus d'une centaine de millions d'euros même dans le portefeuille des marques comme C ou Q qui vraiment sont des petites marques et il n'y a rien de commun entre ce que l'on apporte à G et à une marque comme C. [...] évidemment il n'y a pas de « one size fits all » c'est-à-dire que ce que vous apportez à toutes les marques est différent d'abord parce que vos marques sont différentes je vous l'ai dit, elles ont des tailles différentes, elle sont sur des catégories de produits différents, des contenus stylistiques et des stades de maturité complètement différents et donc pas du « one size fits all », le rôle du groupe c'est de faire du « made to measure » avec les marques. » (Groupe Déborah, gestionnaire HQ).

« Est-ce que l'on apporte une même... votre question est difficile parce que c'est un peu comme des enfants : est-ce que

l'on aime tous ses enfants de la même façon? J'espère que oui. Est-ce qu'on les traite de la même façon? Pas forcément, parce qu'ils ont des caractères différents. Donc en fonction du degré de maturité du moment ou elles sont dans un cycle de vie parce que l'on parle de maturité, mais une marque comme H, qui est la plus grosse de notre portefeuille by far, est passée par différents cycles, comme chacune des marques d'ailleurs a un certain moment de leur existence, est arrivée aujourd'hui dans un cycle ou elle est arrivée dans un univers plus jeune, plus branché, etc., elle plaît à un éventail de gens beaucoup plus large qu'il y a une trentaine d'années, une quarantaine d'années; parce que si on l'avait laissée il y a vingt ans la ou elle partait [...] on en parlerait peut-être pas avec autant d'envie, aujourd'hui c'est la marque d'énormément de rappers, d'énormément de musiciens, d'énormément d'artistes, de pleins de consommateurs [...] Donc je pense qu'on leur apporte à toutes la même chose, après c'est plus ou moins facile, il y a des enfants plus ou moins turbulents. » (Groupe Jessica, gestionnaire marque).

« La holding gère son soutien logistique et financier en fonction de la maturité de chaque marque, en fonction également du moment choisi et de leur environnement. Chaque valeur ajoutée est fonction de la nature même de la marque de son DNA et de son historique propre. » (Expert indépendant).

Comprendre le business

« [...] je veux dire avec M on pouvait vivre encore un ou deux ans de plus avec une toute petite boîte et ce qui était important c'était de comprendre comment ça marchait, ses spécificités, pour ne pas faire de bêtises. » (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).

« Une marque petite qui a été achetée il y a 10 ans est regardée de manière normale, une marque petite qui vient d'être achetée va être regardée beaucoup plus fréquemment dans les premiers jours simplement parce que le groupe et son équipe ne la connaissent pas, veulent la comprendre et veulent le faire rapidement identifier des synergies et faire des réajustements stratégiques très rapidement. » (Groupe Jessica, gestionnaire marque)

Un « dépoussiérage »

« B était exactement la même chose c'est-à-dire que la il y a une idée certaine d'une marque qui s'est un petit peu endormie avec le temps à laquelle on pense en tous cas apporter ce côté un peu vitaminé qui va changer la donne, donc c'est pour ça qu'il y a eu une volonté d'arrêter déjà le prêt-à-porter femme pour se concentrer sur l'homme en essayant d'apporter encore une fois, en enlevant un peu la poussière et de rajeunir la marque donc en terme d'expertise c'est exactement ce que M est en train de faire, c'est de revoir l'ensemble de l'outil de production parce que la il y avait plusieurs outils de production et de le rendre le plus adaptable et optimal en terme de je dirais de taux d'utilisation des usines. [...] le dépoussiérage est peut-être un peu dur pour eux, mais c'est vrai qu'elle a plutôt une perception et une image un peu vieillissante de la marque alors que le produit en tant que tel est extrêmement luxueux donc il y a vraiment une volonté de la rajeunir, quand je dis dépoussiérer c'est dans le sens ou on est sorti du côté costume très rigide avec un éventail plus « lifestyle », plus « outdoor », qui correspond bien également à la marque en offrant une offre globale plutôt que très je dirais costumes et autres. » (Groupe Déborah, gestionnaire marque).

« Alors d'abord on fait une review immédiate de la distribution et du pricing. Deuxième chose alors c'est qu'on fait une review immédiate, le temps de se faire une idée c'est pas toujours évident, des pratiques commerciales qui ont eu lieu et surtout on remet à plat la stratégie. La stratégie est remise à plat par des équipes soit de la maison suscitée soit des nouvelles équipes qui viennent de la division pour pouvoir justement la faire rentrer dans nos critères. Si la division fait rentrer une maison dans notre portefeuille c'est toujours avec l'idée qu'elle doit devenir leader en terme de price-point de sa catégorie. [...] Donc c'est la même chose quand on intègre une marque, quand on a intégré K on a tout nettoyé, on a tout repositionné, positionné en reprenant ce que la division avait en tête qu'elle pouvait faire de cette marque, ce qui est important finalement c'est pas l'état ou elle est, c'est la ou on va l'amener, comment, en combien de temps, et puis de s'assurer que derrière le produit délivre... » (Groupe Jessica, Gestionnaire marque).

« Quand on a acheté G, [...] on a découvert dans la corbeille de la mariée j'ai envie de dire, bon ça ne devait pas être une surprise pour les gens qui ont acheté, ils ont découvert qu'il y avait une distillerie fermée [...] qui depuis la réouverture a été élue année après année le meilleur malte du monde. C'est étonnant quand même, car c'est une pépite qui dormait, enfin qui dormait qui était même fermée donc c'était appelé à disparaître et donc ils ont rouvert la distillerie, on la retravaillée et aujourd'hui c'est une toute petite maison, mais on a rouvert tout ça, on a réinstallé tout ce qu'il fallait réinstaller, on a réhabilité les espaces qui devaient l'être, on a mis l'argent la ou il fallait dans l'outil de production pour vraiment produire le produit qu'on veut, le meilleur malte de la planète, aujourd'hui ça délivre, c'est un produit incroyable [...]» (Groupe Jessica, gestionnaire marque).

L'enjeu de récupérations des licences

« Chez P le problème était un peu plus rapide parce qu'il y avait une licence de prêt-à-porter et on savait que l'on n'arriverait pas à, disons à redévelopper l'affaire si on ne récupérait pas la licence ; donc il y a tout de suite eu un problème stratégique. Quelque part la même chose sur F, à l'époque ou on avait acheté F avec P et on s'était mis d'accord ensemble sur le fait que à relativement court terme, même si ça coûtait de l'argent on voulait faire deux choses : récupérer

les licences et tout de suite ouvrir quelques magasins pour montrer et passer le message que quelque chose allait changer [...]. Donc ça nous a permis dans ces cas-la de prendre très vite une ou deux décisions stratégiques, mais vraiment dans les premiers mois donc je crois que ça dépend, et encore une fois ça dépend de l'urgence.» (Groupe Jessica, gestionnaire de marque).

Et plus globalement :

« Et même chose pour l'intégration, c'est à dire que l'on est extrêmement attentifs, s'il y a quelque chose de transversal c'est une attention extrême à ne pas choquer dans le sens perturber les modes de travail et les habitudes de chacune des parties que ce soit nous et les sociétés acquises. Donc on essaie de faire en sorte que les gens sachent ce qui se passe, décrire la cible, décrire l'acquisition, ce qu'elle a de beau, évidemment plus difficile à manipuler les challenges qu'il y a et puis après ça c'est vraiment du fine-tuning humain avec les RH de la maison, avec les acteurs opérationnels, souvent ces maisons ne sont pas énormes en fait et donc on y va petit à petit, on se connaît, on essaie de travailler ensemble, on fait des choses, tout ça. Et il n'y a absolument aucun process. Et pour L c'est très simple, L on l'a annoncé cet été, mais tout ce qui était anti-trust ça a pris jusqu'à la semaine dernière, c'est la semaine dernière que l'on a fait le closing donc ça n'est que depuis la semaine dernière que l'on a nommé un état major mais la bas, en l'occurrence le CEO a délégué son fils comme président et puis on en reste la. Après ça c'est à lui de rencontrer enfin il a déjà vu x fois les équipes locales et d'évaluer et de mettre en place progressivement, il n'y a absolument pas d'urgence en cette matière la, la boîte est très saine, il y a quelque chose de très pérenne à l'intérieur donc on est pas dans des démarches ou les premiers 100 jours il faut faire ci et les premières 100 jours il faut faire ça, absolument pas là-dedans et on déteste ça. » (Groupe Jessica, gestionnaire HQ).

« Oui alors disons évidemment que les intégrations finance et contrôle sont types et alors ça c'est la première chose que l'on fait pour être surs que les règles comptables et de gestion sont suivies. La deuxième chose, plus complexe que la première c'est le système de gestion des ressources humaines pour être sur que les gens je dirais aient à disposition les mêmes systèmes de training, de formation, d'opportunité dans le groupe, que les salaires soient bien balancés et en ligne avec des positions similaires dans le groupe. On fait le possible pour rendre cette société partie de la famille, une famille comme je disais avec cette approche philosophique qui dit que à la fin on doit respecter les particularités d'une maison, mais ça veut dire leur approche du marché, leur culture managériale. » (Groupe Jessica, gestionnaire division).

Un accès à de l'information et des talents afin de mieux travailler

« Une marque comme C quand elle rejoint le groupe alors elle a accès à énormément de choses et finalement je vais pas citer, mais c'est peut-être le plus important et c'est l'information avant de bénéficier des synergies dont on vient de parler qui sont des synergies que l'on peut peut-être quantifier, une petite marque qui rejoint le groupe elle va bénéficier d'énormément de synergies qualitatives, c'est-à-dire d'information, et en plus de ça de bénéficier de talents, sans orgueil particulier. » (Groupe Déborah, gestionnaire marque).

« Si vous voulez moi mon objectif c'était de mettre en place les piliers de façon à ce que la marque soit solide pour ensuite focaliser sur le top-line et sur le chiffre d'affaires et la quelqu'un arrive avec une volonté de vraiment faire grossir la marque. Moi mon souhait était de m'assurer que tout ce que je viens de vous dire, l'accès à des fournisseurs avec des matières premières de très haut niveau, la fabrication, la production et la livraison étaient très efficaces plus des recrutements dans des postes clés, que ce soit commercial, communication, merchandising, directeur financier, donc il y avait une partie un volet ressources humaines, il y a un volet production au sens large livraisons et maintenant je dirais il faut se concentrer sur le top-line et la moi je n'ai pas l'arrogance d'avoir l'expertise sur ce sujet-là, donc quelqu'un avec cette casquette et avec cette expertise prend ma place. » (Groupe Déborah, gestionnaire marque).

« Souvent on garde l'équipe managériale. On donne un benchmark très fort. Actualisation. On a les moyens de développer le réseau de distribution que les marques seules n'ont pas. Moyens financiers et d'emplacements, moyens de diminuer les coûts (mutualisation industrielle). Pour les petites marques on a observé un effort de création de valeur très fort; ex. effet lorsque Déborah a acheté C, boom augmentation des ventes. » (Groupe Déborah, gestionnaire HQ).

« Quand une marque est petite et qu'elle fait partie un groupe, elle bénéficie de la structure du groupe et de la puissance financière du groupe, c'est avantageux, car aujourd'hui on a besoin d'argent au niveau industriel et de considérer qu'une marque qui ne fait pas de chiffre d'affaire n'atteint pas de taille critique... moi je fais 200/300 millions euros, c'est une petite marque, après faut développer au niveau industriel et ça prend de l'investissement, ça coûte cher, et la puissance financière du groupe comme Jade permet à une marque comme P de se développer et permet de faire des choses que si elle était indépendante elle ne pourrait pas se permettre de faire, c'est un point fondamental. » (Groupe Jade, gestionnaire marque).

« L'aide a été directe ou indirecte, soit commerciale, soit elle a été même en support aux financiers pour pouvoir développer une marque, pour avoir des « leverages », pour avoir des possibilités de négocier des emplacements [...]. » (Groupe Jade, gestionnaire marque).

Mettant en relief la différence entre ce que le parent apporte au début à l'intégration de la marque et aujourd'hui alors que celle-ci a grandi

« Okay. I mean the first point is that **when it was acquired** it was considerably smaller, just a niche brand, so when it was in its infancy probably what was most important first of all was the financial investment and support as far as keeping the business going and supporting the cash flow so those kind of benefits I'd say that is critical for a business that is emerging and then again in the early days you obviously get a significant level of exposure more I guess when you are part of an important luxury group rather than if you are independent working on your own I think, you tend to get more more support from the partners, more, so there is a kind of more of an emotional upside and then, I think that first of all as it is emerging suddenly, from my memory, one of the most critical thing was at the time for a more tiny brand was if it is part of a group you don't really have to be too concerned about things like getting paid by customers etc. and where you are coming from if you are an independent brand it's something that takes a lot of people's time, just trying to make sure that the business is operating financially and the power of the group you know at that time really helps the business concentrate on strategically planning the business growth going forward and not worrying too much about day to day operations.

While Today, I would say, the only initial benefit as the brand was acquired and starts to develop and of course as it matures and oversees through that maturity the benefits becomes probably scaled-up, for us it's very much everything to do with the back-end so all the support services we get, what we call « shared services », you know huge beneficial to allow the business to breath easily, to not get too focused and too concerned about things that would take a lot of time so the number one upside is for us as a brand is the whole sampling and supply chain where you get I would say world class, surveys and resources, you know the sampling side is extremely you know we use samplers, the knowledge that the people's team have to support the brand, creating sample collections is incredible, and when it comes to the production and the enhancement of the production it is very much world class and best practices, a huge benefit and obviously, probably without a doubt I would say the biggest benefit to a brand like A, for sure. And so on top of that obviously you get the benefits, the more commercial benefits from that side are you get amazing deliveries, you get different complains about quality so all these things would be very challenging to manage if it wasn't part of a group. And then I would then say the other ones that are obviously important but not the biggest upsides from my point of view, but still very great things to have: IT, HR, corporate finance, all those things are good. So all of these are kind of the shared benefits what they basically do is that they enable brands to focus a lot more their energies into the into the core business basically, growing the core business. » (Groupe Déborah, gestionnaire marque).

Une coopération avec les plus grandes marques du groupe

« [...] quand on a G évidemment on est une référence, G est une megabrand du luxe, donc c'est une marque avec une richesse d'information très très importante, donc on partage cette information dans nos marques, toutes nos marques bénéficient de cette information, je vais volontairement pas vous donner toutes les recettes, toutes les informations pertinentes, je vais vous citer des tracés je vais vous citer des marges brutes, mais il y a une foule d'information que l'on partage et évidemment qui a encore plus de valeur pour les petites marques, les marques plus importantes elles ont déjà une certaine richesse d'information par elles-mêmes donc c'est la aussi qu'on crée de la valeur [...] » (Groupe Déborah, gestionnaire HQ).

« Alors je ne sais pas si vous avez eu F ou J, l'idée c'est que, en tous cas moi qui suis la plus jeune marque j'ai accès et je peux leur demander à n'importe quel moment « J'ai besoin d'un coup de main est-ce que tu peux m'aider, etc., Comment abordes-tu tel et tel sujet? ». » (Groupe Déborah, gestionnaire marque).

« [...] il y a un impact positif oui c'est que G étant effectivement beaucoup plus gros possède toute sorte d'outils, a des personnes aussi, des ressources pour toute sorte de sujet pour lesquels on n'a pas nécessairement de ressources pour le faire; donc c'est un endroit où typiquement on va chercher de l'information. » (Groupe Déborah, gestionnaire marque).

« [...] pour pouvoir développer ces catégories de produits on a pu bénéficier la aussi de l'apport de l'expertise du groupe, donc en l'occurrence pour les sacs, ce que j'ai fait c'est que j'ai eu la chance de profiter de mes p'tits collègues chez G pour utiliser leur outil de production donc c'est plutôt les artisans qui travaillent avec G qui nous ont également aidés à développer notre offre donc au départ c'est du R&D mais on démarre, donc on a une volumétrie aujourd'hui qui est faible par rapport aux autres marques de luxe, mais on n'aurait pas pu avoir je dirais accès à ces artisans si on ne faisait pas partie du groupe. Donc voilà un autre élément positif si vous voulez quand on est une petite marque. » (Groupe Déborah, gestionnaire marque).

« [...] dans cet esprit la logique veut que le plus fort donne de l'information au plus petit comme le plus petit regarde le plus grand, comme un peu un p'tit frère regarderait un grand frère, le p'tit frère aimerait bien que le grand frère lui explique, et le grand frère ne pense pas toujours à expliquer ni ne veut expliquer. (Groupe Jade, gestionnaire marque).

Annexe 12 : Approche globale de parentage du groupe Déborah

« Donc in fine le groupe était organisé autour de ces entités-là et il est très simple, la vocation telle qu'on a voulu le créer au sein du groupe c'est justement la simplicité, la simplicité à la fois dans les échanges entre les différents patrons des marques et la simplicité à la fois dans le mode de reporting, ce que l'on essaie de ne pas mettre en place, et on y travaille toujours, d'ailleurs hier j'avais une présentation et c'était encore le sujet, c'est de ne pas monter des usines à gares, c'est d'apporter de la valeur ajoutée au sein des marques, mais également au sein de la maison-mère, donc il y a une lecture très transparente parce qu'il y a un regard très très précis de la maison-mère sur la performance opérationnelle de chacune des marques et c'est là ou le rôle de la fonction financière au sein de Déborah est très important, mais il y a une certaine autonomie en tous cas à pouvoir les uns avec les autres travailler de la façon la plus intelligente possible sans avoir des contraintes si vous voulez et la rigidité que l'on aurait si on était obligés de le faire, en l'occurrence. (Gestionnaire marque).

« Oui le framework, c'est plutôt un framework financier, c'est des règles opérationnelles c'est-à-dire que Déborah cherche à avoir année après année une augmentation du chiffre d'affaire et une augmentation de la profitabilité dans le respect du développement de l'image de la marque quelle qu'elle soit cette marque et des règles sur des retours d'investissement minimum qu'il faut obtenir, c'est surtout des contraintes d'ordre financier enfin j'appellerai pas cela des contraintes simplement la plupart des règles sont des règles de gestion de bon sens, je n'ai jamais perçu le framework comme étant une contrainte. [...] oui un cadre logique simplement pour aider à dire je vais prendre un exemple sur une boutique, sur l'investissement d'ouverture d'une boutique ce qu'ils veulent voir c'est quand ce sera remboursé et il y a un délais maximum qu'ils acceptent au-delà duquel l'investissement n'a plus de sens et c'est donc ce dont on parlait avec des règles de bon sens. [...] le groupe est un catalyseur pour moi, c'est-à-dire qu'il rend tout typiquement plus facile, mais il vient avec des contraintes, des reportings parfois ou des partages, quelque part quelque chose qu'il n'y a pas dans une entreprise seule, il faut accepter aussi d'apporter à ce groupe, de fournir de l'information à l'autre, de dialoguer avec eux, etc. » (Gestionnaire marque).

« You are very challenged to own your business, you know, the brand, the group, they rely on you to develop the strategy and execute the strategy so with that respect there is not a lot of interference [...] so you are autonomous, they respect your position, you don't get a lot of interference with the strategic management of the company so that's great and you are expected to take ownership for it, it's considered to be an entrepreneurial type of in that respect. But on the other hand I think you need to have back kind of skillset but also I think if you went too far, you also need to be very respectful for the shareholders basically and be totally aligned to their goals; so yeah I think you need to have a balance of character of yes you can be entrepreneurial, you can own your business, you drive a ton of responsibilities but on the other side you've got to have that balance of being respectful knowing what their goals are, they're often very clear actually, and it's just about making sure you caught that right balance of skills and don't push it too far, I think that one thing where you try and take it too far you often fail. » (Gestionnaire marque)

« The only thing is that they're very very financially driven so I think you know because of the huge difference of brands in the group, the expectations are the same for all, it's pretty much exceptional that the expectations change which are really based on leverage on EBIT, that seems to be the core goal every year for the group for every brand is leverage on their EBIT. Now obviously, you know, I think and every brand obviously has its own different you know patterns, rhythm, and means, and sometimes it can be a little bit frustrating, there are time properly where you need to best say when a brand reach a certain point in scale there might be a time you say it might be time to say well let's pump a little more money in communication here, take a little bit on the EBIT just because this year we are going to go with and you can get away with this sometimes but generally speaking it's the same approach, so it can be a little bit rigid if that makes sense. So whether you are G or 4 billion or M with 300 million really the expectations, the headlines expectations are the same. » (Gestionnaire marque).

Compromis

« On a un contenu stylistique et une position prix et on cherche à équilibrer le portefeuille; ce qui ressemble à la classification Alta-Gamma de Bain & Co. » (Gestionnaire HQ).

« Always a question in the eye of the beholder, you know we have something P put together which is called the luxury mapping where we try to have thing which don't overlap you know so S and L are two brands which I think are totally overlapping so yes S is ... the other one maybe not. But sometimes also, if you think it's the right brand you also buy it even if, I mean you try usually not to cannibalize having F and G in the same portfolio that would be stupid, right. So we have a mapping basically by categories and by price points and by regions. » (Gestionnaire HQ).

« La réponse à ça serait l'idée d'avoir un portefeuille, c'est de ne pas avoir toutes les marques similaires sinon pourquoi avoir un portefeuille, l'objectif des marques n'est pas d'être concurrentes entre elles et finalement un portefeuille constitué de marques qui sont toutes positionnées et qui ont toutes leurs positionnement et finalement sont toutes complémentaires les unes par rapport aux autres. » (Gestionnaire marque).

Annexe 13 : Approche globale de parentage du groupe Jade

« Mais toute la logistique, tout ce qui fait fonction support sont partagées par des marques donc déjà je pense que ça c'est bien, il y a une synergie très forte des marques, mais il y a une concurrence entre marques c'est-à-dire qu'ils veulent de la concurrence entre les marques, alors c'est assez spécial, mais ils veulent de la concurrence entre marques ce qui n'est pas le cas dans d'autres groupes forcément et donc il y a une concurrence, mais il y a un échange d'information, il y a une synergie entre marques quand même, même si on est concurrents, il y a beaucoup de synergies. » (Gestionnaire marque).

« The other brands among themselves [...] they were much closer in their operations they are far more familiar, C was kept completely separate, so definitely it was a very competitive atmosphere, we understood the competition, and we are all competitors in that market and in that very small market, so we are very much kept separate from the other brands. (Gestionnaire marque).

« Jade est une holding qui détient des marques et chaque marque est indépendante au sein du groupe, mais l'indépendance se limite à ce que l'on veut bien lui donner et à partir du moment où l'on vit sous le même toit des efforts doivent être faits et où commence votre liberté, où s'arrête-t-elle? Donc au niveau de la structure locale, nous partageons des services, des fonctions supports qui sont logistique, qui sont RH, des réunions où il appartient à qui de droit d'échanger de l'information ou pas. Donc c'est un peu tricky comme façon, car chaque marque est indépendante pour produire, indépendante même s'il y a un peu de partage d'information, mais il y a un désir de centralisation et de contrôle, car pour bien gérer il faut contrôler que ce soit au niveau local ou au niveau international et donc il y a forcément un contrôle central, ce qui donne un impact sur les marques en central et un impact sur les marques en local et plus le temps passe plus ce contrôle ne peut que se mettre en place et se renforcer, il est difficile que les gens restent en liberté tout en ayant un sentiment de liberté et tout en les contrôlant, c'est toute une gesticulation : chaque marque est indépendante et chaque marque est contrôlée, donc nous on se parle, mais sans trop se parler.

Compromis

[...] quand une marque est petite et intéressée n'importe quel groupe, n'importe quel conglomérat parce qu'il dit qu'il va la faire grandir, c'est intéressant pour la marque de pouvoir se développer, de bénéficier de tout l'appui qui est derrière, mais elle peut aussi perdre en indépendance et en créativité et être obligée à faire des choses qu'elle n'aurait pas eu à faire avec le temps, quand vous êtes indépendant vous faites ce que vous voulez, quand vous faites partie d'un groupe, d'un conglomérat, les gens font ce qu'on leur dit de faire.»

[...] à ce moment-là il y a des choses que l'entreprise faisait et ne pourra plus faire, car elle fait partie d'un groupe et il y a des choses qu'elle ne fait pas et qu'elle va pouvoir faire et après le groupe permet étendre commercialement la marque c'est-à-dire les filiales mises en place, etc. Une contrainte quand la marque a son propre réseau de distribution donc l'intégration à un groupe l'oblige, soit par volonté interne, soit, car la marque se construit par ses produits, mais aussi par gens qui la dirigent. » (Gestionnaire marque).

Annexe 14 : Approche globale de parentage du groupe Jessica

« On a une vision assez spécifique du rôle que l'on doit avoir en tant qu'entité centrale du groupe. On croit très fort dans la décentralisation de l'essentiel du fonctionnement des maisons parce que dans l'industrie du luxe il est important que les maisons soient concentrées sur l'exploitation de ce qu'on appelle l'ADN chez nous, d'autres appellent ça du brand equity et on est obsédés par le fait que les maisons ne doivent pas converger vers un modèle d'expression, un ADN commun. Donc on est très attentifs à la décentralisation du pouvoir. » (Gestionnaire HQ).

« Pour moi Jessica c'est un peu comme un fond de private equity qui a acheté une marque et de temps en temps une fois par mois, une fois par an, vous avez une réunion formelle, un board etc. Donc pour nous c'est une formation budgétaire, vous avez aussi des points plus informels avec votre parrain, qui est la personne chez Jessica qui vous regarde et c'est de l'ordre de la direction, du conseil, quelqu'un qui regarde les compteurs, qui est un expert, qui regarde les tendances et qui demande : « bon alors qu'est-ce qui avance et qu'est-ce qui n'avance pas? ». Ce n'est pas un organe de décisions, les décisions restent au niveau de la marque, c'est un organe de conseils, il valide les gros choix stratégiques des personnes, de l'investissement, il y a un moment quand même avec l'investissement ils sont formels au niveau du groupe, par exemple avec tel niveau d'investissement sur un magasin avec des points de passage formels d'une entreprise classique de manière à ce que les marques ne fassent pas n'importe quoi non plus, mais c'est un interventionnisme conditionnel léger quand même. Même les présentations budgétaires que j'ai eu sont plus de l'ordre de la réflexion avec le groupe qu'une présentation-leçon si on veut. » (Gestionnaire marque).

« Il est important d'arriver à bien balancer disons l'autonomie, la liberté de la maison, de la marque avec une approche du groupe dans certain domaines. C'est évident que de plus en plus le marché du luxe devient un marché global c'est-à-dire d'un point de vue géographique désarticulé. [...] c'est devenu une chose grande et compliquée. Et pour répondre à la chose compliquée je pense que l'on a besoin de la créativité, la créativité dans les produits, la créativité dans la communication, la créativité aussi dans la distribution, les magasins, etc. Et c'est pour cette raison qu'il est très important de donner à la marque l'autonomie nécessaire pour pouvoir définir son propre positionnement et pour exécuter de la façon la plus unique possible, et pour ne pas ressembler à quelqu'un d'autre. (Gestionnaire division).

« [...] si vous voulez ce que l'on pouvait faire et surtout déterminer c'est le juste niveau de prise de parole de Jessica un peu comme une ombrelle au-dessus des maisons qui ont elles-mêmes des cultures, et on ne veut pas toucher à ces cultures, et on veut trouver la bonne juste proposition ombrelle au-dessus de ces maisons et donc concrètement on éclaire ce discours sur les valeurs, etc., avec des exemples extrêmement concrets qui bien sûr viennent des maisons. Tout ce que l'on a fait dans un premier temps c'était de parler des maisons aux maisons en fait, parler des maisons avec d'autres maisons. [...] Alors l'obsession c'est que ce que l'on fait ne soit pas détrimental aux maisons, mais notre obsession c'est de nourrir notre image à nous en tant que corporate. » (Gestionnaire HQ).

« Donc le système Jessica fonctionne par un système de parrainage un petit peu obscur ou l'équipe composée du [CEO] lui-même, ses enfants, et quelques-uns de ses proches et les membres du comité exécutif regardent, voyagent, font des visites marchés rapportent [au CEO], lui font des commentaires auprès des présidents de marques et donc nourrissent une réflexion globale au niveau de Jessica sur les stratégies de développement du luxe dans les différents marchés sur lesquels nous sommes présents. Donc ça au niveau de la marque on ne le voit pas, mais en revanche il est très clair qu'à chaque fois que l'on présente un plan ou un budget, que l'on a une interaction avec [le CEO] ou son équipe rapprochée on sent qu'ils ont été nourris de réflexions et de points de vue de chacun, qui viennent des marques adjacentes. » (Gestionnaire marque).

Construction ad hoc du groupe

« Il n'y a pas de procédure standard, cela dépend évidemment de la société que l'on a acquise, des secteurs... Mais tout en gardant une indépendance pour ceux que cela concerne, la gestion de la marque, des produits, la distribution, la communication, etc. Dans le système de gestion des ressources humaines et dans le système de finance de contrôle petit à petit on exporte des systèmes et des façons de gérer que la maison a. [...] Il n'y a aucune recette, ce qu'il faut c'est choisir des marques qui s'adressent à notre clientèle, qui sont des marques fortement marquées par l'artisanat et la qualité, des marques qui soient à la fois innovantes, créatives et de très haute qualité, souvent faisant appel à l'artisanat. [...] On fait le possible pour rendre cette société partie de la famille, une famille qui respecte cette approche philosophique qui dit que à la fin on doit respecter les particularités d'une maison, mais ça veut dire leur approche du marché, leur culture managériale ». (Gestionnaire division)

« Chose très étonnante pour un groupe et souvent les conglomérats sont dotés de « task force », etc, le fait qu'il y ait des best practices en matière d'acquisitions [...] on a absolument aucun « template » sur comment procéder pour une acquisition, que ce soit dans la partie finance, prise décision, il faut savoir c'est une société familiale, le pouvoir est clairement identifié auprès d'une personne donc c'est cette personne qui décide, [...] et il n'y a pas de process formel « pre-agreed », s'il y a une nouvelle question, on remet en cause le process, on remet en cause ce que l'on a déjà fait, et on crée un process ad hoc finalement. » (Gestionnaire HQ).

« Mais, il n'y a pas de grand plan en disant dans l'année n+5 on fera tel ou tel secteur. » (Gestionnaire HQ).

« [...] par exemple j'ai animé à Shanghai une journée ou une journée et demie d'échanges organisés par le groupe et réunissant tous les « high potentials » de la région Asie ou j'ai fait la même chose à Londres, de mémoire, il y a à peu près un an ou un an et demi en

binôme avec le patron des États-Unis pour la division à un niveau de cadre supérieur du groupe, à un niveau quand même beaucoup plus élevé encore voilà avec une journée d'échanges, de groupes de travail ou l'on contribue pour partie libre, etc. Mais il n'y a pas comme dans d'autres groupes un espèce de système très très structuré, etc. » (Gestionnaire marque).

« The best thing about the division is the matrix that fosters a little bit of friction between what we call the Maisons, the Houses, and the market, you know, the regions, and that little bit of friction, that little bit of tension where well embraced by everybody fosters another level of creativity. And that matrix means I am constantly being challenged by my colleagues in the regions, around the world, my colleagues in Europe, my colleagues in the US, my colleagues in Asia, in South America wherever and likewise I am constantly challenging them by how can you do this better and the matrix is set-up for that little bit of conflict and that is really positive and neither the Maisons nor the regions are in control, precisely there's joint ownership, what it does is that it forces a lot of collaboration because nobody's put like the regions aren't above the Maisons and the Maisons aren't above the regions, we work alongside each other and that tension actually really helps makes us think of things which are constantly new. » (Gestionnaire marque).

(Raisonnement en plusieurs parties issu d'un répondant)

« On est plutôt dans ce que notre actionnaire aime à décrire comme étant une constellation plutôt qu'une grande entreprise, ils parlent volontier de fédération de PME, donc c'est la logique de la PME qui est dans le fond au cœur de ce modèle organisationnel, en raisonnant en permanence comme si on était petit, en évitant à tout moment lors du processus de croissance qui est inévitable puisque l'on se développe, de se retrouver piégé dans les travers des organisations qui grossissent et qui doivent s'équiper d'infrastructures, de couches supplémentaires, qui vont être autant de freins à la réactivité à l'ownership et à la responsabilisation et à l'agilité en général, qui sont encore une fois autant de choses qu'on cherche en permanence. Donc, dès que le groupe grossit, on regarde immédiatement comment re-granulariser l'organisation; donc on est vraiment très proche de ce système de constellations qui se redéfinit en permanence comme une constellation irriguée et cimentée par des principes communs. [...]

Alors il y a une chose qui à mon avis est importante à savoir, un levier d'amélioration possible de tous ces systèmes si vous voulez, faut imaginer la gestion de la contradiction entre petites équipes, PME, compactes, rapprochées de leurs marques et leurs grandes organisations ou il faut quand même s'organiser si vous voulez, il faut un petit peu de synergies quand même de ci de la, un petit peu, il faut des process, il faut des méthodes, on n'aime pas beaucoup le mot « process » dans le groupe Jessica, c'est davantage synonyme de ralentissement, de bureaucratie, et d'anti-création de valeur, c'est tout ce que l'on déteste en principe, si vous voulez. Il faut que l'organisation dans son ensemble arrive à dépasser cet espèce de conflit apparent qui n'est qu'apparent dans la mesure ou pour être encore plus agile sur des petites structures locales décentralisées et il faut évidemment avoir mis en place des processus de travail extrêmement rigoureux et extrêmement solides en support de ça. Si vous vous cherchez misérablement dans votre processus de développement produit et que tout n'est pas cadré aux petits oignons, vous perdez du temps, vous faites parfois des erreurs sur le produit, vous ne faites pas les vérifications qu'il faut, etc. Et donc pour obtenir l'excellence dans la créativité et la valeur ajoutée est-ce que l'on saura nourrir avec des investissements publi-promotionnels importants?, est-ce que l'on saura mettre, synergiser sur les marchés après et glorifier avec tout ce que je vous ai dit? et bien il faut qu'il y ait derrière cela une batterie de process véritablement solides, ultra professionnels et en même temps discrets, qui ne soient pas apparents, qu'ils soient la sans être visibles, qu'ils ne gênent pas ce processus et au contraire qu'ils le facilitent et l'accélèrent. Donc, je crois qu'il faut que l'un des points de l'amélioration culturelle dans le fond du groupe sur ce sujet c'est la nécessité de dépasser ce conflit apparent et de ne pas tuer la mise au point de process et de méthodes professionnelles. Tout ça c'est du papier, c'est du temps perdu le process, concentrons-nous sur la créativité, très bien, mais continuons de solidifier, et d'ailleurs on le fait, mais vous avez toujours un peu ce conflit entre les deux, et on peut je crois progresser sur ce sujet la [...]

C'est une tension, il faut arriver à la dépasser, pour apporter de la valeur là-dessus c'est tout à fait passionnant et c'est l'un des enjeux d'ailleurs dans une branche comme [la nôtre]. Donc nous on est un peu forcés et à mon avis, c'est une force de tension vers le progrès de trouver l'optimum par rapport à ça. Bien évidemment on travaille comme ça, on pousse, on revient en arrière, on repart, se sont des processus itératifs ou chacun joue son rôle dans cet équilibre, et cela marche bien. La structure elle-même de constellation favorise l'émergence de l'optimum, personne ne dit cela doit être comme cela, on est pas du tout en top-down, chacun cherche, chacun joue son rôle, et comme cela par itération on optimise en permanence. [...]

Alors il y a une méthode de gouvernance du changement si vous voulez, faut essayer d'emmener tout ça puisque l'on est dans le transformation, en permanence, par nature, vous comprenez bien que dans le fond ce que je vous ai décrits, c'est une espèce d'être biologique qui évolue en permanence, n'est-ce pas, donc pour emmener efficacement le changement en trouvant la bonne réponse que personne pris individuellement n'a, mais que collectivement on arrive à dégager. » (Gestionnaire division)