

HEC MONTRÉAL

**Le luxe sans héritage : Percer dans l'industrie de la mode de luxe en tant que marque
émergente**

Par
Raphaëlle Brousseau-Letellier

**Sciences de la gestion
(Option Marketing)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Novembre 2024
© Raphaëlle Brousseau-Letellier, 2024

Résumé

L'industrie du luxe est dominée par de grandes maisons riches en héritage. Avec ses dix marques les plus performantes et toutes porteuses d'un héritage prestigieux, telles que Louis Vuitton, Chanel et Hermès, cette industrie aurait accumulé une valeur totale de 329 millions de dollars en 2023 (Kantar, 2023). L'héritage se positionne alors dans l'industrie du luxe comme une caractéristique essentielle chez une marque de luxe par, entre autres, la crédibilité et l'authenticité qu'il symbolise. Il joue un rôle déterminant dans le développement d'un avantage compétitif. Cependant, le rôle de l'héritage dans le succès d'une marque de luxe expose un défi important pour les marques émergentes qui tente de se tailler une place légitime dans l'industrie.

Ce mémoire s'intéresse au parcours d'émergence d'une marque de luxe, afin de comprendre comment elle peut se positionner parmi les grandes maisons, alors qu'elle n'est pas porteuse d'un héritage. À l'aide d'une démarche qualitative qui mise sur l'étude de cas multiples, les marques de luxes émergentes Jacquemus et The Row sont analysées. Ces dernières, fondées respectivement en 2006 et 2009, ont des identités particulièrement distinctes et ont acquis un succès considérable dans l'industrie. Cette méthodologie offre donc une compréhension plus globale du phénomène à l'étude, permettant ainsi d'explorer les approches priorisées par ces marques pour contrer leur manque d'histoire et de longévité.

Les analyses ont révélé deux stratégies principales que les marques priorisent pour pallier leur absence d'héritage. D'abord, elles construisent progressivement leur héritage par le développement et le renforcement de valeurs fondamentales, ancrées dans une stratégie de positionnement unique, et par la création de symboles à travers le temps. En parallèle, elles réalisent des emprunts d'héritage. Ce nouveau concept consiste à emprunter les significations d'entités porteuses d'un héritage afin d'évoquer le symbolisme qui leur est associé. Trois sources d'emprunts sont identifiées : aux lieux, au patrimoine immatériel et à l'art. Ces emprunts offrent alors la possibilité aux marques émergentes d'accélérer la construction de leur héritage en favorisant la création d'une extension temporelle, qui influence la perception de leur longévité. Ce

mémoire suggère donc une nouvelle avenue qui peut être mise en place par les marques émergentes pour cultiver l'héritage.

Mots clés : Héritage de marque, luxe, mode, marque de luxe, emprunt d'héritage, art

Méthode de recherche : recherche qualitative, étude de cas multiples

Abstract

The luxury industry is dominated by houses rich in heritage. With its top ten most successful brands, all bearing a prestigious heritage such as Louis Vuitton, Chanel, and Hermès, the industry is estimated to have accumulated a total value of \$329 billion in 2023 (Kantar, 2023). Heritage, in this context, is positioned as an essential characteristic of luxury brands, due to the credibility and authenticity it symbolizes. It plays a key role in developing a competitive advantage. However, the role of heritage in the success of a luxury brand presents a significant challenge for emerging brands attempting to carve out a legitimate space in the industry.

This thesis focuses on the emergence of a luxury brand, aiming to understand how it can position itself among the major houses when it does not benefit from an established heritage. Using a qualitative approach based on a multiple case studies, the emerging luxury brands Jacquemus and The Row are analyzed. Founded in 2009 and 2006, respectively, they have distinct identities and have achieved considerable success in the industry. This methodology thus provides a broader understanding of the phenomenon of emerging luxury brands, enabling the exploration of the strategies prioritized by these two brands to overcome their lack of history and longevity.

The analysis revealed two main strategies Jacquemus and The Row prioritize to compensate for their absence of heritage. First, they gradually build their own heritage through the development and reinforcement of core values, anchored in a unique positioning strategy, and by creating symbols over time. In parallel, they engage in heritage assimilation. This new concept involves associating a brand with another entity rich in heritage to imbue the brand in those symbolic associations. Three sources of assimilation are identified: historic places, intangible heritage, and art. Heritage assimilation allows emerging brands to accelerate the construction of their own heritage by fostering the creation of a temporal extension, which influences the perception of their longevity. This thesis thus suggests a new approach that emerging brands can adopt to cultivate their heritage.

Keywords : Brand heritage, luxury, luxury brand, art, heritage assimilation.

Research method : Qualitative research, multiple case study

Table des matières

Résumé.....	iv
Abstract.....	vii
Table des matières.....	ix
Liste des tableaux et des figures	xi
Remerciements	1
Introduction.....	3
Chapitre 2 Revue de la littérature.....	7
2.1 L'héritage	7
2.1.1 La conceptualisation de l'héritage de marque	7
2.1.2 L'utilisation de l'héritage de marque dans la gestion d'une marque	10
2.1.3 Les conséquences de l'héritage de marque	12
2.1.4 La construction de l'héritage de marque	13
2.1.4.1 Le quotient d'héritage.....	13
2.1.4.2 L'identité, la relation avec le temps et l'acceptation de l'héritage	14
2.1.4.3 Le <i>storytelling</i>	15
2.1.4.4 L'héritage inventé.....	17
2.2 Le luxe	19
2.2.1 Le luxe, les marques de luxe et les produits de luxe.....	19
2.2.2 La consommation du luxe	23
2.3 L'héritage de marque et l'industrie du luxe	25
2.3.1 L'importance de l'héritage de marque pour les marques de luxe	25
2.3.2 Le déploiement de l'héritage de marque pour une marque de luxe	25
Chapitre 3 Méthodologie.....	29
3.1 Méthode : L'étude de cas	29

3.2	Choix des cas étudiés : Jacquemus et The Row	30
3.2.1	The Row	30
3.2.2	Jacquemus	32
3.3	La collecte de données.....	33
3.3.1	Les publications des marques sur Instagram	35
3.3.2	Les articles de la presse spécialisée	36
3.3.3	Organisation de la base de données	37
3.4	L'analyse des données	37
Chapitre 4 Analyse et présentation des résultats		40
4.1	Analyses intra-cas.....	40
4.1.1	The Row	40
4.1.2	Jacquemus	53
4.2	Analyse inter-cas	70
4.2.1	La construction progressive de l'héritage	70
4.2.2	L'emprunt d'héritage	76
Chapitre 5 Discussion et conclusion		84
5.1	Synthèse des résultats	84
5.2	Contributions théoriques	85
5.3	Implications managériales	88
Bibliographie		93
Annexe 1.....		108

Liste des tableaux et des figures

Tableaux

Tableau 2.1 : Les éléments de l'héritage de marque.....	9
Tableau 2.2 : Définitions de marque de luxe.....	22
Tableau 2.3 : Définitions de produits de luxe.....	18
Tableau 3.1 : Collecte de données pour Jacquemus et The Row.....	34
Tableau 4.1 : Les formes d'emprunts d'héritage.....	78

Figures

Figure 2.1 : Événement d'ouverture de l'exposition Couturier du rêve de Christian Dior au Musée des Arts décoratifs de Paris, dans le cadre des 70 ans de la marque.....	17
Figure 4.1 : Publications artistiques sur le compte Instagram de The Row.....	42
Figure 4.2 : Exemples de publications sur les produits de The Row.....	43
Figure 4.3 : Exemples de contenu Instagram de type <i>high-culture</i> sur le compte Instagram de The Row.....	45
Figure 4.4 : Publication Instagram du 14 janvier 2022 annonçant la liste de lecture du mois sur le compte Instagram de The Row.....	46
Figure 4.5 : Photo du Sea Gram Building publiée par The Row sur Instagram.....	47
Figure 4.6 : À gauche, photo du défilé de 2018 et à droite, photo du défilé de 2020 de The Row.....	48
Figure 4.7 : Exemples du fil Instagram de The Row où les photos des boutiques sont en symbiose avec le reste du contenu.....	50
Figure 4.8 : Deux versions différentes du sac Margaux.....	52
Figure 4.9 : Exemples de contenu Instagram lié à la vie personnelle du designer Simon Porte Jacquemus.....	54
Figure 4.10 : Exemple de photos de personnalités iconiques françaises publiées sur le compte Instagram de Jacquemus.....	55

Figure 4.11 : Publications Instagram reflétant le patrimoine personnel de Simon Porte Jacquemus.....	56
Figure 4.12 : De gauche à droite, photos des défilés de Jacquemus de 2013, de 2014 et de 2015.....	57
Figure 4.13 : De gauche à droite, photos des défilés de Jacquemus de 2019, de 2021 et de 2022.....	60
Figure 4.14 : Publications Instagram des produits de Jacquemus, en cohérence avec son identité estivale et ludique.....	61
Figure 4.15 : Publications Instagram de Jacquemus liées à l’art.....	62
Figure 4.16 : À gauche, image de l’intérieur de la boutique Jacquemus sur l’avenue. Montaigne. À droite, image de l’espace Jacquemus chez Harvey Nichols.....	64
Figure 4.17 : Publications Instagram liées à l’histoire de Jacquemus et à la vie personnelle du designer.....	65
Figure 4.18 : Photos du défilé d’automne de 2023 de Jacquemus tenu au Château de Versailles.....	67
Figure 4.19 : Publications Instagram du défilé de Printemps 2024 de Jacquemus tenu à la Fondation Maeght.....	68
Figure 4.20 : À gauche, publications Instagram de Jacquemus qui démontrent les concepts originaux de la marque et, à droite, publications Instagram qui partage la vie personnelle du designer.....	69

Remerciements

Par où commencer... moi qui pensais faire un projet supervisé !

Mon choix de cheminement initial a toutefois évolué rapidement lors de ma deuxième session, alors que je m'inscris au cours *Gestion de marques et de produits* avec Yannik St-James. Au premier cours, Yannik nous a demandé de nommer une marque qui nous intéressait. J'ai répondu, avec enthousiasme : « Jacquemus ». Elle a réagi en soulignant le succès de la marque, réalisé sans l'aide d'un héritage. Immédiatement interpellé par cette remarque, j'ai su que je me lancerais dans la rédaction d'un mémoire, plus précisément sur les marques de luxes et sur le rôle de l'héritage.

Je souhaite ainsi adresser mes plus sincères remerciements à ma directrice, Yannik St-James, sans qui ce mémoire n'aurait pas été possible. Merci pour tes suivis serrés, pour tes conseils précieux et pour ta passion contagieuse pour la recherche et pour mon sujet. Merci de m'avoir encouragé à toujours pousser mes réflexions plus loin et de m'avoir permis de réaliser un mémoire dont je suis extrêmement fière. Ce fut un réel plaisir de travailler avec toi et j'ai très hâte pour la suite.

La rédaction de ce mémoire n'aurait d'ailleurs pas été la même sans l'appui de ma famille. Maman, papa, Renée, Élisabeth et Sébastien, merci pour votre soutien, vos encouragements et d'avoir cru en moi depuis le début. Un merci tout spécial à mon amoureux, Alexandre. Merci pour ta patience, ton écoute et ton amour inconditionnel à travers toutes les émotions vécues au courant de ma maîtrise.

Finalement, un gros merci à mes *girls* : Marie JH, Marie T, Camille, Leyla, Adelaïde et Aude. Merci pour vos encouragements continuels et de m'avoir permis de décrocher lorsque c'était nécessaire. Vous êtes des amies en or !

Introduction

Louis Vuitton, Hermès, Chanel, Gucci et Dior sont toutes des marques dominantes dans le marché de la mode de luxe (Kantar, 2023). Elles partagent un point commun important : un héritage de plus de 100 ans. Naviguant parfaitement entre leur passé gorgé de tradition et le futur, ces marques prestigieuses misent fortement sur leur héritage dans leur positionnement, elles sont considérées comme des marques héritage (Urde, Greyser et Balmer, 2007). D'après, Adrien Cheng, fondateur du K11 Group, « *heritage brands uphold a level of respect and long standing loyalty that sets them apart in today's saturated market.* » (Socha, 2021 : paragr. 1). C'est d'ailleurs une des raisons qui expliquerait l'augmentation continuelle des prix de revente de ces produits de luxe, allant jusqu'à 1000 \$ de plus par année pour, par exemple, le sac à main classique *vintage* de Chanel (Socha, 2021). L'industrie du luxe, qui est en croissance fulgurante, aurait accumulé avec ses dix marques héritages les plus performantes (Louis Vuitton, Chanel, Hermès, Gucci, Rolex, Dior, Cartier, YSL, Prada et Tiffany&Co) une valeur totale de 329 millions de dollars en 2023 (Kantar, 2023).

Le point commun de l'héritage chez un bon nombre de marques de luxe a donc mené plusieurs chercheurs à se concentrer plus spécifiquement sur le rôle déterminant de cet aspect dans la croissance et dans le maintien du capital de marque (Wuestefeld et al., 2012 ; Riley, Lomax et Blunden, 2004 ; Dion et Borraz, 2015). Certains s'entendent d'ailleurs sur le fait que l'héritage est un aspect primordial chez une marque de luxe et que les émotions véhiculées par les aspects du passé sont essentielles dans son positionnement (Wuestefeld et al., 2012 ; Riley et al., 2004 ; Dion et Borraz, 2015). Les travaux précédents démontrent également que les consommateurs ont tendance à choisir davantage les marques qui disposent d'un héritage puisqu'elles donneraient l'impression d'être plus crédibles, fiables et dignes de confiance (Wuestefeld et al., 2012 ; Dion et Borraz, 2015). Tel que mentionné par Oliver Chen, directeur général et analyste principal de recherche en action chez Cowen & Co, « *heritage will always be critical because people appreciate the safety and prestige of a heritage* » (Socha, 2021 : paragr. 1). L'importance de cet aspect a même mené certains chercheurs à se pencher sur les différentes manières dont une marque peut se bâtir un héritage, afin de venir en tirer les bénéfices qui y sont liés, par exemple, en s'inventant un héritage (Brunnering et Hartmann, 2019 ; Brunnering, 2023). Toutefois, ces méthodes n'ont encore jamais été explorées dans le cas de marques de luxes.

Le lien étroit entre le succès d'une marque de luxe et l'héritage met en lumière un défi important pour les marques émergentes qui tentent de percer dans cette industrie en pleine croissance. En effet, au courant des dernières années, plusieurs marques ont intégré l'industrie du luxe dans le but de se forger une place légitime parmi les grandes maisons comme Chanel et Hermès. Bien que certains auteurs (Keller, 2009 ; Okwonko, 2007) révèlent que l'héritage et l'histoire ne sont peut-être plus aussi pertinents auprès des nouveaux consommateurs qui jugent dorénavant les marques de luxes d'un point vu plus moderne, il reste un concept central de l'industrie du luxe. L'objectif de ce mémoire est donc de comprendre les stratégies mises en place par les marques émergentes pour contrer le « fardeau de la jeunesse » (*liability of newness*) (Blombäck et Brunninge, 2009 : 414, traduction libre), souvent associé à une nouvelle marque. Plus précisément, il a pour but d'explorer comment une marque de luxe sans héritage peut se tailler une place dans l'industrie de la mode de luxe, où cet élément est central.

Pour ce faire, une étude de cas multiples (Yin, 2003) sur les marques de luxe Jacquemus et The Row, fondées respectivement en 2009 et 2006, est effectuée. Comme ce sont deux marques qui ont atteint un grand succès dans l'industrie avec des identités significativement différentes, les analyses intra-cas et inter-cas réalisées permettent de mieux comprendre le parcours d'émergence d'une marque de luxe sans héritage. L'analyse de cas repose sur deux sources de données secondaires : (1) les publications et les *stories* des marques sur Instagram, (2) des articles de la presse spécialisée portant sur l'évolution de ces marques et sur leurs défilés.

Les résultats révèlent deux pratiques que les marques émergentes peuvent adopter pour se tailler une place dans l'industrie du luxe : la construction progressive d'un héritage et l'emprunt d'héritage. Premièrement, la construction progressive de l'héritage se traduit par la communication de valeurs fondamentales ancrées dans une stratégie de positionnement distincte, et par la création de symboles. Deuxièmement, l'emprunt d'héritage consiste à emprunter les significations associées à des entités porteuses d'héritage pour évoquer leurs symbolismes à travers sa marque. Trois types d'emprunts ont été identifiés : aux lieux, à l'art et au patrimoine immatériel. Les emprunts, réalisés parallèlement à la construction progressive de l'héritage, permettent d'accélérer la perception du temps, et donc d'influencer la perception de longévité de la marque émergente.

Cette contribution à la littérature permet donc de bonifier les connaissances sur la gestion des marques de luxes et sur l'héritage.

Cette étude est présentée selon la structure suivante. Le chapitre deux présente une revue de la littérature sur l'héritage de marque, le luxe et la relation entre les marques de luxe et l'héritage de marque. Le chapitre trois explique et justifie en détail la méthodologie employée. Le chapitre quatre présente les analyses intra-cas de Jacquemus et de The Row, suivis de l'analyse inter-cas. Finalement, le chapitre 5 est consacré à la discussion des résultats et inclut les contributions théoriques, les implications managériales, les limites de l'étude ainsi que des propositions d'avenus de recherche future.

Chapitre 2

Revue de la littérature

Ce chapitre présente une revue de la littérature concernant les différents concepts liés à la question de recherche qui guide ce mémoire. Afin d'explorer comment une marque de luxe sans héritage peut se tailler une place dans l'industrie de la mode de luxe, trois thèmes principaux seront couverts : l'héritage de marque, le luxe et la relation entre les marques de luxe et l'héritage de marque.

D'abord, les connaissances sur l'héritage de marque ainsi que les différents thèmes qui en découlent seront présentés, notamment la conceptualisation de l'héritage de marque et des marques héritages, les conséquences de l'héritage de marque puis les différents moyens pour le construire. Par la suite, les différentes définitions des concepts de luxe, de marques et de produits de luxe ainsi que les motivations qui mènent les consommateurs à se procurer des produits de luxe seront présentées. Enfin, les concepts de marque de luxe et d'héritage de marque seront mis en perspective afin de comprendre le rôle de l'héritage dans le succès d'une marque de luxe, puis les différentes manières de déployer l'héritage pour les marques de luxe seront présentées.

2.1 L'héritage

2.1.1 La conceptualisation de l'héritage de marque

Le concept d'héritage de marque a été abordé dans la littérature pour la première fois au début des années 2000 (Aaker, 2004). Ce n'est que quelques années après ces premières mentions que Urde et al. (2007) partagent une définition du concept qui marque cette avenue de recherche. Les auteurs décrivent l'héritage comme une partie de l'identité de la marque présente « *in its track record, longevity, core values, use of symbols, and particularly in an organisational belief that its history is important* » (Urde et al., 2007 : 4).

Urde et al. (2007) proposent donc que l'héritage d'une marque est composé de cinq caractéristiques : le parcours de la marque (*Track record*) signifie sa performance à travers le temps par rapport à ses valeurs fondamentales et ses promesses ; la caractéristique de longévité (*Longevity*) se traduit par la démonstration continuelle des éléments de l'héritage, tels que le parcours et l'histoire, depuis la fondation de la marque, afin que ces aspects soient imprégnés dans la culture de la marque ; les valeurs fondamentales (*Core values*) guident les actions et les choix de la marque, et ce, depuis sa création ; l'utilisation de symboles (*Use of symbols*) désigne l'emploi de symboles (logos, de couleurs, motifs, etc.) véhiculés à travers le temps ; et l'importance de son histoire dans son identité (*Importance of its history to its identity*) signifie l'influence qu'a l'histoire de la marque sur ses actions et ses choix pour le futur. Ensemble, ces caractéristiques permettent de déterminer la présence élevée ou non d'héritage chez une marque (Urde et al., 2007).

Inspirés par la conceptualisation de Urde et al. (2007), Hakala, Latti et Sandberg (2011) développent à leur tour une nouvelle définition de l'héritage de marque qui reprend le parcours de la marque, l'utilisation de symboles et les valeurs fondamentales, tout en y ajoutant les notions de constance et de continuité. Plus récemment, Pecot et de De Barnier (2017) proposent une conceptualisation additionnelle de l'héritage de marque dans laquelle ils font ressortir deux dimensions principales, soit la longévité et la stabilité. Ils amènent aussi une nuance importante concernant la longévité perçue de la marque, soit qu'elle ne serait pas directement représentative de l'âge réel. Selon ces auteurs, l'héritage est une représentation du passé étroitement liée à l'identité de la marque avec l'objectif d'être transmis à travers le temps :

« Brand heritage is here defined as a set of symbols and values that reinforce the identity of the brand and express its anchoring in the past and the continuity between past, present, and future that characterizes the concept of heritage. » (Pecot et De Barnier, 2017 : 77).

Le tableau 2.1 ci-dessous met donc en relation les conceptualisations de l'héritage de marque développées par Urde et al. (2007) et de Hakala et al. (2011) avec celle de Pecot et De Barnier (2017).

Tableau 2.1 : Les éléments de l'héritage de marque

Urde, Greyser et Balmer (2007)	Pecot et De Barnier (2017)	Hakala, Latti et Sandberg (2011)
Longévité Démonstration des éléments de l’héritage à travers le temps	Longévité Indépendante de l’âge réel de la marque, elle se traduit par l’utilisation de symboles et d’éléments d’héritage (cérémonies, traditions, etc.) à travers le temps.	Constance et continuité Stabilité du positionnement et de l’image de marque à travers le temps
Parcours Performance de la marque dans le temps par rapport à ses valeurs	Stabilité Le maintien des valeurs fondamentales et des promesses de la marque de manière continue et cohérente dans le temps. Reflète le côté omni-temporel de l’héritage.	Parcours Regroupe l’histoire de la marque ainsi que la constance de ses valeurs fondamentales à travers celle-ci.
Importance de l’histoire pour l’identité Influence de l’histoire de la marque dans l’ensemble de ses activités		
Valeurs fondamentales Guident les actions et les choix de la marque		
Utilisation de symboles Emploi des mêmes symboles de manière constant dans le temps		Utilisation de symboles Emploie de mêmes symboles de manière constante dans le temps
		Marques produits Constance et continuité à travers le temps de marques produit qui véhiculent l’héritage.

Outre l'importance unanime accordée aux valeurs fondamentales et à l'utilisation de symboles, les trois définitions comportent quelques nuances. En effet, Hakala et al. (2011) délaissent le concept de longévité de Urde et al. (2007) et le substituent par la continuité et la constance, qui reflètent davantage la conservation d'une même image et d'un même positionnement à travers le temps. Les symboles, les valeurs fondamentales et les marques produits se doivent donc d'être constants et continus. Selon Pecot et De Barnier (2017), l'héritage possède deux dimensions principales. Ils se basent sur les concepts de continuité et de constance de Hakala et al. (2011) pour présenter la dimension de stabilité. Fortement associée à la relation étroite entre le changement et la continuité dans le temps, cette dimension expose l'une des caractéristiques les plus distinctives de l'héritage, soit sa relation intrinsèque avec le temps (Balmer, 2013). En effet, l'héritage est un concept omni-temporel selon Balmer (2013), c'est-à-dire qu'il met en relation de manière pertinente le passé, le présent et le futur (Balmer et al. 2006 ; Balmer, 2011). Pour la dimension de longévité, Pecot et De Barnier (2017) divergent de la définition de Urde et al. (2007) par l'ajout important de son côté subjectif, c'est-à-dire que la longévité n'a en fait aucun lien avec l'âge initial d'une marque. Maaninou et Huaman (2016 : 2) se sont aussi penchés sur cette caractéristique de l'héritage et s'entendent sur le fait qu'elle est indépendante de l'âge réel de la marque. Ils ajoutent qu'elle dépendrait en réalité de quatre facteurs, soit son expertise (*Brand expertise*), sa globalité (*Brand globalness*), ses actions pionnières (*Brand pioneering*) et son authenticité (*Brand authenticity*).

2.1.2 L'utilisation de l'héritage de marque dans la gestion d'une marque

L'héritage de marque peut être utilisé de différentes façons. Une marque qui prend la décision stratégique d'ancrer son positionnement ainsi que sa proposition de valeur dans son héritage se définit comme une marque héritage (Urde et al., 2007 ; Balmer, 2011). Urde et al. (2007) partagent l'exemple des marques de luxe Patek Philippe et Tag Heuer. Les deux marques de montres possèdent un riche héritage datant de plus de 150 ans, toutefois seulement Patek Philippe l'utilise de manière stratégique dans la gestion de la marque et positionne son histoire comme un aspect clé de son identité, visible à travers l'ensemble de ses activités. De son côté, Tag Heuer, malgré son riche passé, mise sur une image de marque et une identité plus moderne et actuelle. Tag Heuer est donc une marque avec un héritage, tandis que Patek Philippe est une marque héritage (Urde et

al., 2007). Dans l'industrie de la mode de luxe, Chanel est un excellent exemple de marque héritage. Elle se distingue grâce à l'intégration intelligente du riche héritage de la fondatrice au cœur de la stratégie de marque, illustrée par un logo iconique datant de presque 150 ans, l'utilisation continuelle d'objets et de symboles, tels que les camellias (Socha, 2021) et par l'association à des lieux iconiques (Arnould et Dion, 2023). Ces références continues permettent de conserver la légitimité de la fondatrice et de son histoire à travers le temps (Arnould et Dion, 2023).

Par ailleurs, comme l'héritage est un concept qui établit des liens dynamiques entre le passé, le présent et le futur, les marques héritages sont aussi caractérisées par cette omni-temporalité qui leur permet de se projeter à travers différentes périodes temporelles (Balmer, 2013). En effet, leur temporalité, qui se définit « *as the active, on-going, co-construction of connections between multiple pasts and futures related to the corporate brand* » (Schultz, 2022 : 409) est une des caractéristiques qui les démarquent particulièrement des autres marques. En outre, les marques héritages sont en mesure de mettre en relation le passé, le présent et le futur d'une manière unique et signifiante (Urde et al., 2007 ; Balmer, 2011 ; Balmer, 2013 ; Balmer et al., 2006), plutôt que de se concentrer sur une seule période, comme le ferait une marque avec l'utilisation du « *retro branding* », par exemple (Brown, Kozinets et Sherry, 2003 : 20). En effet, elles évoquent des aspects du passé afin de les rendre pertinents dans le présent et de les projeter dans un futur rapproché (Balmer et Burghausen, 2019) afin d'assurer une stabilité, une longévité ainsi qu'une adaptabilité de la marque (Pecot, Valette-Florence et De Barnier, 2019). La manifestation des aspects du passé sous différentes formes (magasins, produits, événements) confère une aura unique autour de la marque qui permet alors de vivre et de comprendre son héritage (Burghausen, 2023). D'après Urde et al. (2007 : 6), les marques héritages se distinguent puisqu'elles sont « *about both history and history in the making* ».

Une marque peut également posséder un héritage sans nécessairement se qualifier de marque héritage (Urde et al, 2007). En effet, certaines marques peuvent utiliser l'héritage d'une manière plus tactique, puisqu'il représente toute de même une stratégie de marketing non négligeable (Hudson, 2011). Santos, Burghausen et Balmer (2016) partagent l'exemple de la marque Ach. Brito qui, avant d'user de manière stratégique de leur héritage, l'utilisait seulement comme outil

tactique pour sécuriser les partenariats avec leur distributeur. Dans ce cas-ci, le degré de pertinence de l'emploi stratégique de l'héritage pour la marque était moins important (Santos et al., 2016). Coca-Cola et Volkswagen sont aussi des marques qui possèdent un héritage, mais qui l'utilisent seulement de manière plus tactique, dans le but de soulever une réaction émotionnelle et nostalgique (Hudson et Balmer, 2013). Les auteurs Hudson et Balmer (2013) nomment ce phénomène « l'héritage reconstruit » (*Reconstructed heritage*) (2013 : 350, traduction libre), ce qui s'apparente de très près au concept de « *retro branding* » développé par Brown et al. (2003 : 20), qui est caractérisé par le *branding* d'un produit lié au passé. L'« héritage reconstruit » (Hudson et Balmer, 2013 : 350, traduction libre) et le « *retro branding* » (Brown et al., 2003 : 20, traduction libre) se traduisent donc tous les deux par une utilisation tactique de l'héritage. Par exemple, Volkswagen en a fait usage lors de la sortie de la nouvelle Volkswagen Beetle qui a repris plusieurs éléments du modèle classique datant des années 60, afin de faire revivre l'histoire, l'aura ainsi que la communauté associée à la voiture (Brown et al., 2003). Coca-Cola l'emploie aussi avec la nouvelle version plastique de leur bouteille de verre classique en forme de sablier, présente depuis la fondation de la marque (Hudson et Balmer, 2013).

2.1.3 Les conséquences de l'héritage de marque

Wiedmann et al. (2011 b) démontrent que l'héritage de marque a un impact considérable sur la perception de la marque et sur les comportements du consommateur envers celles-ci. De manière générale, la présence d'un héritage a un effet sur l'image de marque en influençant positivement la confiance des consommateurs envers la marque et leur fidélité (Wiedmann et al., 2011 a, 2011 b ; Balmer, 2011). Pecot et al. (2018) ajoutent que l'héritage de marque agit comme un des moteurs de construction du capital de marque.

Le positionnement de l'héritage au centre de l'identité de la marque peut donc être particulièrement bénéfique (Urde et al., 2007). En effet, les recherches précédentes révèlent qu'une marque héritage comporte un avantage concurrentiel sur le marché : elle projette une crédibilité, une authenticité ainsi qu'une qualité supérieure (Urde et al., 2007 ; Wiedmann et al., 2011 a, 2011 b ; Pecot et al., 2018). Baumert et Obesso (2021) exposent de leur côté que l'âge d'une marque est un facteur signifiant dans la disposition à payer un prix plus élevé. Les chercheurs démontrent que les

consommateurs ont tendance à évaluer à la hausse le prix d'un produit si la marque mentionne explicitement leur date de fondation dans leurs activités de marketing et de communication (Baumert et Obesso, 2021). Il est aussi important de mentionner qu'une marque héritage offre un sentiment rassurant lors de l'achat d'un produit avec un prix élevé (Wiedmann et al., 2011b) et incite alors davantage les consommateurs à payer un prix premium (Pecot et al., 2018). Balmer (2011 : 1383) résume d'ailleurs bien cette idée par les propos suivant : « *Heritage can impart a sense of security. Heritage is seen to be salient since it offers certainty in a world of uncertainty* ». Les chercheurs Han et al. (2021) relèvent de leur côté une nuance importante concernant les impacts de l'héritage de marque. Effectivement, ils démontrent que lorsqu'une marque héritage accorde davantage d'importance et de visibilité aux symboles de longévité dans le renouvellement d'un produit culte, celui-ci peut être reçu négativement par les consommateurs. Ce jugement négatif est causé par un sentiment de rupture liée à l'authenticité de la marque. Au contraire, un *branding* axé sur les valeurs fondamentales de la marque héritage aura un impact positif ou neutre sur l'évaluation du produit par les consommateurs. Ils y voient un respect de l'intégrité de la marque.

2.1.4 La construction de l'héritage de marque

La littérature propose quatre principales façons de construire l'héritage de marque : par le quotient d'héritage (Urde et al., 2007), par le développement de l'identité de marque, de sa relation avec le temps, et de son rôle stratégique (Pecot et De Barnier, 2017), par le *storytelling* (Donzé et Wubs, 2019 ; Pfannes et al., 2021) ainsi que par l'héritage inventé (Brunninge et Hartmann, 2019 ; Brunninge, 2023). Ces quatre approches sont présentées ci-dessous.

2.1.4.1 Le quotient d'héritage

En lien avec leur conceptualisation de l'héritage, Urde et al., (2007 : 8, traduction libre) amènent la notion de « quotient d'héritage » (*heritage quotient, HQ*). Plus les éléments qui constituent l'héritage (*longevity, core values, track record, use of symbols et importance of history*) sont centraux chez une marque, plus son quotient d'héritage sera élevé. L'héritage est donc construit par la présence de ces éléments significatifs ainsi que par l'importance qu'on leur accorde au sein

de la marque. D'ailleurs, plus ces aspects sont présents dans l'identité de la marque, plus elle se rapprochera du statut de marque héritage (Urde et al, 2007). La pertinence de ces éléments liés au passé de la marque permettra d'assurer le développement d'un héritage qui sera bénéfique pour le présent, mais aussi dans le futur (Burghausen, 2022).

Hudson (2011) fait d'ailleurs appel aux éléments du quotient d'héritage de Urde et al. (2007) pour expliquer la revitalisation de la marque de bateau Cunard. En effet, l'auteur démontre comment les nouveaux propriétaires de la marque ont reconstruit l'héritage de Cunard afin de la positionner comme une marque de luxe pionnière dans l'industrie maritime. L'histoire de la marque a été positionnée au premier plan de son identité et des clins d'œil à la longévité, au parcours ainsi qu'aux valeurs fondamentales de la marque ont été ajoutés, par exemple à travers les slogans « *Golden Age Of Ocean travel* » ou « *The most Famous Ocean Liners in the World* » (Hudson, 2011 : 1547). Les nouveaux propriétaires ont donc utilisé le « quotient d'héritage » (Urde et al., 2007 : 8, traduction libre) pour bâtir l'héritage de Cunard et pour, par la suite, positionner la marque comme une marque héritage, dans ce cas-ci.

2.1.4.2 L'identité, la relation avec le temps et l'acceptation de l'héritage

Pour Pecot et De Barnier (2017 : 75), la construction de l'héritage est un phénomène majoritairement influencé par trois facteurs : l'identité de la marque (*brand identity*), sa relation avec le temps (*attitude towards time*) et le degré d'acceptation de l'héritage par les parties prenantes internes et externes à la marque (*degree of acceptance of heritage*).

Concernant le développement l'identité de la marque, l'héritage est construit pour la renforcer (Urde et al., 2007 ; Pecot et De Barnier, 2018). Ainsi, les marques ont la possibilité de puiser dans les éléments directement issus de leur patrimoine, mais aussi ceux issus d'un passé collectif qui leur est pertinent pour bâtir leur héritage (Pecot et De Barnier, 2017 ; Brunninge, 2023). Pour le deuxième facteur, soit la relation avec le temps, il dépend de l'industrie dans laquelle la marque œuvre. Par exemple, Pecot et De Barnier (2017) proposent qu'une marque dans le marché de l'électronique évolutif, comme Apple, n'accorde pas la même importance à son héritage et sa temporalité qu'une marque comme Chanel dans le marché traditionnel du luxe. Enfin, pour le

troisième facteur, il consiste en l'acceptation de l'héritage par les différentes parties prenantes internes et externes à la marque (fondateur, employés, partenaires, propriétaire, consommateurs, etc.). Afin que l'héritage puisse exister, il doit être compris et internalisé comme un aspect primordial à l'identité de la marque, ce qui permettra de renforcer et de stabiliser son authenticité ainsi que sa légitimité (Pecot et De Barnier, 2017). Toutefois, l'héritage a de la valeur seulement s'il est aussi accepté par les consommateurs. En effet, comme l'héritage est construit, il peut être remis en question et devenir un sujet de débats. Les consommateurs jouent donc un rôle clé dans la création de valeur lié à ce dernier puisqu'ils sont en mesure de lier l'héritage d'une marque à leur propre passé (Pecot et De Barnier, 2017). Leur capacité à accepter l'héritage d'une marque dépendrait de leurs connaissances historiques, de leur âge, de leur pays d'origine et de leur familiarité avec la marque (Pecot et De Barnier, 2017 ; Pfannes et al., 2021).

2.1.4.3 Le *storytelling*

D'après Donzé et Wubs (2019), l'héritage est également un construit social dynamique émergeant d'une stratégie de *storytelling*. Pour le construire, les marques ne devraient pas focaliser uniquement sur leur passé, mais devrait plutôt développer un récit qui met de l'avant plusieurs aspects, dont seulement certains qui sont étroitement liés à leur histoire (Donzé et Wubs, 2019). Une fois que les éléments provenant directement de l'histoire de la marque sont sélectionnés, des éléments provenant du passé collectif devraient aussi être ajoutés pour bâtir l'héritage (Pecot et De Barnier, 2017). Par exemple, la marque de luxe Gucci emprunte couramment des éléments de l'histoire équestre dans leurs récits (DeFanti, Hurd et Caldwell, 2013). Pfannes et al. (2021) expliquent aussi que les aspects habituellement utilisés pour développer ces récits sont la date de fondation, l'omni-temporalité, les individus importants liés à la marque, les technologies, les conflits intermarques et le lieu de fondation. La démonstration de l'omni-temporalité à travers le *storytelling*, c'est-à-dire par le développement stratégique de liens entre le passé de la marque, son présent et son futur, est un aspect particulièrement attirant pour les consommateurs (Keller, 2023), qui permet de renforcer directement l'héritage (Pfannes et al., 2021). Par ailleurs, des récits qui établissent les liens entre le fondateur et les éléments essentiels de la promesse et de l'identité de marque jouent un rôle crucial dans la construction de l'héritage (Pfannes et al., 2021).

Par exemple, l'utilisation d'une stratégie de *storytelling* axé sur l'héritage a permis à Dior, l'une des marques les plus prestigieuses de l'industrie de la mode de luxe, de surmonter les nombreuses contradictions qui ont émergées à travers les années par rapport à son identité de marque (Donzé et Wubs, 2019). Les récits communiqués et axés sur les créations originales du fondateur Christian Dior et de la collection New Look¹ ont permis à la marque de contrer les divergences liées à la mise en marché d'accessoires non standardisés dans les différentes boutiques mondiales ainsi que les changements fréquents de directeur artistique (Donzé et Wubs, 2019). Afin de légitimer ses récits, Dior a organisé, entre autres, de grands événements dans des lieux historiques pour souligner les anniversaires de la marque (Donzé et Wubs, 2019). On peut penser ici à l'exposition au Musée des Arts décoratifs de Paris dans le cadre des 70 ans de la marque, illustré dans la figure 2.1, qui présentait des collections et des vêtements emblématiques (ZoeMagazine, 2018), dont le fameux « *bar jacket* » (Donzé et Wubs, 2019 : 92). Ces événements, qui permettent de déployer concrètement l'héritage d'une marque de luxe, seront abordés dans les prochaines sections de la revue.

¹ La collection New Look a été présentée par Christian Dior en 1947, soit l'année de fondation de la marque, et lui a amené son succès à travers les États-Unis et l'Europe (Donzé et Wubs, 2019). Avec cette collection, Christian Dior a révolutionné le monde de la mode, plus précisément avec la création du « *bar jacket* » (2019 : 92), un morceau devenu emblématique pour la marque. Près de 70 ans plus tard, il inspire toujours la marque dans ses créations.



Figure 2.1 : Événement d'ouverture de l'exposition *Couturier du rêve de Christian Dior* au Musée des Arts décoratifs de Paris, dans le cadre des 70 ans de la marque.

Source : <https://www.zoemagazine.net/112214-112214/>

2.1.4.4 L'héritage inventé

Une autre façon de construire l'héritage consiste à tout simplement l'inventer. Brunninge (2023 : 159) définit ces marques à l'héritage inventé comme des :

« corporate heritage brands relying on accounts of the past that could be considered by key stakeholders, in whole or part, as fictitious, exaggerated, misleading, or otherwise untrustworthy ».

En s'inventant un héritage, les marques essaient d'abord de se projeter auprès des consommateurs comme authentiques, soit une caractéristique particulièrement importante dans le marketing et qui relève directement de l'histoire de la marque (Brunninge et Hartmann, 2019). Cependant, afin que cet héritage inventé crée un sentiment d'authenticité autour de la marque, il doit être perçu comme réel et véritable. Brunninge (2023 : 164) identifie trois aspects qui caractérisent les marques à

l'héritage inventé : « *facticity, historical connectedness/disconnectedness et temporal expansion/contraction* ». La caractéristique de « facticité » (*facticity*) (Brunninge, 2023 : 164, traduction libre) s'explique par la véracité et la précision des faits appropriés que la marque met de l'avant. Cependant, l'invention de l'héritage ne se base pas seulement sur la facticité des éléments communiqués, mais davantage sur leur pertinence et leur crédibilité dans la proposition de valeur de la marque (2023). La « connexion/déconnexion avec l'histoire » (*historical connectedness/disconnectedness*) (Brunninge, 2023 : 165, traduction libre) désigne le lien autant affirmé que nié de la marque avec une référence historique, telle qu'un lieu précis, pertinente pour son héritage. Finalement, « l'extension/contraction temporelle » (*temporal extension/contraction*) (Brunninge, 2023 : 165, traduction libre) consiste en la projection de certains aspects pertinents du passé dans le présent et dans le futur de la marque (Burghausen & Balmer, 2019). Cette caractéristique est étroitement liée à « la connexion/déconnexion avec l'histoire » (Brunninge, 2023 : 165, traduction libre) puisque la sélection des référents historiques va guider l'extension ou la contraction temporelle que la marque va réaliser. Les références historiques mises de l'avant à travers le temps sont alors très importantes (2023).

Brunninge (2023) propose par la suite trois stratégies pour s'inventer un héritage, afin d'acquérir une forme d'authenticité et de pallier les risques liés à l'émergence dans un marché en tant que nouvelle marque, c'est-à-dire le « fardeau de la jeunesse » (Blombäck et Brunninge, 2009 : 414, traduction libre). La « stratégie d'appropriation » (*appropriation*) (Brunninge, 2023 : 166, traduction libre), mentionnée pour la première fois par Balmer (2013), consiste à s'approprier des éléments du passé (date de fondation, nom, fait historique, etc.) d'une entité méticuleusement sélectionnée, afin de bâtir un lien historique entre cette dernière et la marque. Cette stratégie peut être une manière pour une marque d'acquérir une certaine longévité ainsi qu'un parcours de marque (Brunninge, 2023), soit deux éléments qui construisent l'héritage selon Urde et al. (2007). Cette stratégie est bénéfique pour une marque dans la mesure où les éléments du passé choisis sont intégrés intelligemment. Dans le cas contraire, la marque peut rapidement être considérée comme fautive. En effet, le succès derrière cette stratégie est en fonction de la valeur et de la pertinence dans le temps des aspects réappropriés par la marque (Burghausen et Balmer, 2014). Ensuite, la stratégie de « délaissement » (*forgetting*) (Brunninge, 2023 : 166, traduction libre) désigne le fait de délaisser certains aspects du passé de la marque qui lui sont inutiles ou qui contribueraient à

nuire à l'héritage idéal envisagé. Burghausen et Balmer (2014) ont exposé que cette stratégie est souvent liée à des éléments plus négatifs du passé d'une marque qui pourrait lui nuire. Par exemple, Arnould et Dion (2023) révèlent que dans la construction de l'héritage de Chanel, les gestionnaires de marques ont délaissé délibérément les liens de la fondatrice avec les nazis lors de la Deuxième Guerre mondiale. Ils ont plutôt retravaillé le narratif afin d'utiliser la guerre pour renforcer l'héritage de la marque. Finalement, la « stratégie de l'utopie » (*fantasizing*) (Brunner, 2023 : 167, traduction libre) consiste en l'invention de toutes pièces d'un héritage sur mesure pour la marque. Ce type d'héritage est souvent considéré comme un héritage mythique, c'est-à-dire qu'il transporte les consommateurs dans un monde imaginaire à travers des récits de marques fantastiques ou par le design de leurs produits et de leurs magasins (Hudson et Balmer, 2013).

2.2 Le luxe

La section suivante présentera quelques-unes des multiples définitions développées dans la littérature pour les concepts suivant : le luxe, les marques de luxe et les produits de luxe. Par la suite, les différentes motivations qui mènent les consommateurs à se procurer des produits de luxe ainsi que l'évolution de ces dernières à travers le temps seront présentées.

2.2.1 Le luxe, les marques de luxe et les produits de luxe

Malgré l'abondance de travaux sur le luxe depuis les dernières années, les chercheurs ne sont toujours pas en accord sur une seule définition claire pour les concepts de luxe, de marques de luxe et de produits de luxe (Ko, Castello et Taylor, 2019). Heine (2012 : 9) mentionne qu'il y a bien « *a consensus in business literature that there is actually no consensus about the definition of luxury products and brands* ». En effet, le dictionnaire des termes de l'Association américaine de marketing ne détient aucune définition pour les concepts de luxe, de marques de luxe et de marketing de luxe (Ko et al., 2019). Plusieurs chercheurs s'entendent tout de même sur deux caractéristiques du luxe, le fait qu'il est désirable, mais pas nécessaire (Heine, 2012). Toutefois, lorsque vient le moment de définir le luxe plus en détail, les chercheurs sont confrontés à plusieurs défis (Ko et al., 2019), en raison de son évolution continue dans le temps (Cristini et al, 2017) et de son côté relatif et subjectif, principalement du point de vue des consommateurs (Kapferer et

Bastien, 2017). Heine (2012 : 46) propose donc une définition plus globale dans laquelle il vient contrebalancer la relativité du concept liée à la provenance et les ressources économiques des consommateurs, la période dans le temps, la culture et les circonstances :

« Luxury is anything that is desirable, and which exceeds necessity and ordinariness. As a general rule, this is defined from a global perspective, for the present and for normal conditions. While the exclusivity of resources is evaluated by the entire society, the desirability of resources and the appearance of luxury are determined by the upper class. »

Les concepts de marques de luxe et de produits de luxe, de leur côté, ont été davantage conceptualisés. En effet, plusieurs définitions ont été développées depuis les dernières années tant pour les produits de luxe (Dubois, Laurent et Czellar, 2001 ; Heine et Phan, 2011) que pour les marques de luxe (Ko et al., 2019 ; Heine, 2012 ; Berthon et al., 2009). Elles sont d'ailleurs étroitement liées l'une à l'autre. Afin d'être considérée comme une marque de luxe, une marque doit nécessairement, dans son éventail de produits, en offrir qui sont considérés comme luxueux. Dans le cas contraire, une image de marque luxueuse sera difficilement atteignable (Heine, 2012). Les marques de luxes sont alors particulièrement associées à leurs produits phares et/ou cultes (Kapferer, 2017), qui vont projeter le côté rêveur et désirable auprès des consommateurs. On peut penser ici à la « *love ring* » de Cartier (Kapferer, 2017) ou au « *bar jacket* » de Dior (Arnould et Dion, 2023). Une marque de luxe est donc souvent définie par les caractéristiques de ses produits, projetant des définitions très semblables pour les deux concepts (Heine, 2012). Les tableaux 2.2 et 2.3 suivants résument quelques-unes des définitions de ces concepts dans la littérature.

Tableau 2.2 : Définitions de marques de luxe

Auteurs	Définitions
Berthon et al. (2009 : 48)	Rather than define a luxury brand in terms of its attributes, we conceptualize it in terms of what it does in three spheres: the <i>objective</i> (material), the <i>subjective</i> (individual) and the <i>collective</i> (social). The <i>objective</i> consists of the exquisite quality of materials and craftsmanship. The <i>subjective</i> dimension is where personal, hedonic value is found in a brand by a consumer. The <i>collective</i> element is the value a luxury brand signals to others, and the value of that signaling to the signaler.
Heine (2012 : 62)	Luxury brands are regarded as images in the minds of consumers that comprise associations about a high level of price, quality, aesthetics, rarity, extraordinariness, and a high degree of non-functional associations.
Ko et al. (2019 : 406)	A luxury brand is a branded product or service that consumers perceive to be : 1. be high quality; 2. offer authentic value via desired benefits, whether functional or emotional; 3. have a prestigious image within the market built on qualities such as artisanship, craftsmanship, or service quality; 4. be worthy of commanding a premium price; and 5. be capable of inspiring a deep connection, or resonance, with the consumer.

Tableau 2.3 : Définitions de produits de luxe

Auteurs	Définitions
Dubois et al. (2001 : 8)	Six facets define the concept of luxury goods: 1. excellent quality 2. very high price 3. scarcity and uniqueness 4. aesthetics and polysensuality 5. ancestral heritage and personal history 6. superfluousness
Heine et Phan (2011 : 112)	Luxury products have more than necessary and ordinary characteristics compared to other products of their category, which include their relatively high level of price, quality, aesthetics, rarity, extraordinariness, and symbolic meaning.

De façon générale, les mêmes caractéristiques objectives reviennent dans la conceptualisation de marques de luxe et de produit de luxe, telles que le prix élevé, la qualité supérieure et l'image de prestige. Il est toutefois pertinent de faire ressortir les caractéristiques qui sont davantage liées au côté plus subjectif du luxe, comme la valeur symbolique, l'aspect perceptuel ou la valeur émotionnelle. Certes, tel que mentionné par Kapferer et Laurent (2016 : 339), « *luxury is in the eye of the consumer* ». Ko et al. (2019), à la suite de leur revue de la littérature exhaustive sur le concept, mentionnent d'ailleurs le rôle important du consommateur dans l'évaluation d'une marque comme luxueuse, en ajoutant que le statut de marque de luxe est défini par sa perception. En effet, malgré l'accord de l'industrie quant à certaines caractéristiques communes des produits de luxe (prix, qualité, prestige, etc.), la ligne qui établit si une marque et/ou un produit sont luxueux est complètement subjective aux consommateurs (Kapferer et Laurent, 2016). Berthon et al. (2009) apporte aussi un point important dans leur définition lié à l'aspect collectif du luxe, c'est-à-dire qu'une marque de luxe projette socialement une valeur et une image précise. Cet élément sera particulièrement pertinent dans la prochaine section qui révèle les motivations derrière la consommation de produits de luxe.

2.2.2 La consommation du luxe

La littérature associe largement la consommation des produits de luxe et à des phénomènes sociaux (Ko et al., 2019). Kapferer et Bastien (2017 : 70) résument bien cette idée, comme quoi le luxe est consommé en raison de son côté hédoniste et du statut social qu'il procure, par les propos suivants : « *With luxury recreating some degree of social stratification, people in a democracy are therefore free – within the limit of their financial means – to use any of its components to define themselves socially as they wish.* »

Depuis les dernières années, l'industrie du luxe ne cesse de se développer en raison des nouveaux marchés émergents et du phénomène de mondialisation (Shukla, Rosendo-Risos et Khalifa, 2022). Ces phénomènes ont amené plusieurs changements dans l'industrie du luxe, dont sa démocratisation (2022), qui se traduit par l'augmentation de l'accessibilité ainsi que de la disponibilité des produits de luxe. Conséquemment, une certaine diminution de la perception de rareté et d'exclusivité associés à certains produits de luxe début à se faire sentir dans l'industrie (Rosendo-Rios et Shukla, 2023). La démocratisation du luxe a également mis en lumière une séparation entre les consommateurs, qui peuvent dorénavant être classés sous deux groupes principaux avec des motivations divergentes concernant la consommation de produits luxueux (Atkinson et Kang, 2022). D'un côté, les motivations des consommateurs de luxe traditionnel sont guidées par des valeurs liées à une consommation ostentatoire, à l'hédonisme, à l'expertise ainsi qu'à l'exclusivité du luxe (Atkinson et Kang, 2022 ; Wiedmann, Hennigs et Siebels, 2009). Ils se distinguent par leurs revenus significativement élevés et par leurs achats réguliers de produits à un prix premium, dans le but de signaler leur statut social publiquement envers leurs pairs (Atkinson et Kang, 2022 ; Han et al., 2010). Ces consommateurs seraient d'ailleurs très loyaux envers des marques héritages établies de l'industrie telles qu'Hermès et Dior (Okwonko, 2007).

D'un autre côté, il y a les consommateurs du nouveau luxe, guidés par des motivations substantiellement différentes. Ils sont décrits par Okwonko (2007 : 60) comme suit :

« This new consumer group are no longer lured by only brand names but also cherish a complete package of products and services that offer solid value through innovation and an exceptional experience in every element of the brand. They know exactly what they want and are not fooled by pseudo-luxury offerings. »

Ce nouveau bassin de consommateurs rassemble les millénariaux et les Gen Z (Atkinson et Kang, 2022) ainsi que la classe moyenne et les nouveaux riches (Rosendo-Rios et Shukla, 2023). D'une part, l'émergence de la classe moyenne a contribué à de grands changements dans l'industrie du luxe en raison des aspirations des individus qui la composent, de leurs nouveaux désirs de consommation ainsi que de leur pouvoir d'achat grandissant (Shukla et al., 2022). D'autre part, les millénariaux et les Gen Z, qui seront responsables de 45 % des ventes des produits de luxe d'ici 2025 (Bain, 2018), se réapproprient la définition du luxe selon leurs propres valeurs, qui guident étroitement leurs achats (Atkinson et Kang, 2022). En effet, ces consommateurs, dorénavant davantage diversifiés, soutiennent les marques de luxes qui ont des principes qui reflètent les leurs (Bain, 2018). Okwonko (2007) précise aussi qu'ils sont davantage intéressés envers la pertinence des marques par rapport à leur propre identité. Le co-fondateur de la maison d'enchères Paddle8, Alexandre Gilkes, expose même dans une entrevue avec le New York Times que les consommateurs du nouveau luxe « *want a luxury that is inclusive, honest and democratic* » (Bain, 2018 : paragr. 37). Ce nouveau groupe regarde donc les marques avec une vision plus moderne (Keller, 2009) et recherche dans l'image et dans les récits des marques des associations à l'environnement, à la responsabilité sociale, à l'éthique et à la moralité (Okwonko, 2007). Atkinson et Kang (2022) exposent que la consommation des produits de luxe pour ces individus est alors motivée entre autres par des valeurs liées à une consommation discrète, aux expériences émotionnelles, à l'accomplissement personnel, à la responsabilité sociale et à la qualité de vie. Contrairement aux consommateurs de luxe traditionnels, les consommateurs du nouveau luxe se détachent de plus en plus de la consommation ostentatoire et se dirigent vers une consommation guidée par leurs émotions (Batat, 2019).

2.3 L'héritage de marque et l'industrie du luxe

2.3.1 L'importance de l'héritage de marque pour les marques de luxe

L'héritage de marque et le luxe sont deux concepts étroitement liés dans la littérature. En effet, Wuestefeld et al. (2012 : 51), mentionnent que « *emotions of the past are a vital part of luxury brand positioning in a modern world* ». L'héritage de marque augmente la perception d'authenticité et de crédibilité de la marque, et ce, de manière encore plus prononcée pour les marques de luxe (Wuestefeld et al. 2012). Certains auteurs qualifieraient même la présence de cette caractéristique comme cruciale (Fionda et Moore, 2009). En effet, l'héritage de marque permet de renforcer certaines caractéristiques principales du luxe comme son symbolisme (Pecot et De Barnier, 2018), sa valeur émotionnelle (Wuestefeld et al. 2012), son prestige (Okonkwo, 2007) ainsi que sa pertinence, son authenticité et sa crédibilité dans l'industrie (Fionda et Moore, 2009, Dion et Borraz, 2015).

2.3.2 Le déploiement de l'héritage de marque pour une marque de luxe

Plusieurs approches peuvent être utilisées par les marques de luxe pour déployer et communiquer leur héritage dans le temps. La première approche est par l'usage de symboles, qui sont perçus comme essentiels par plusieurs auteurs (Urde et al., 2007 ; Hakala et al., 2011 ; Pecot et De Barnier, 2017 ; Pecot et al, 2018, Arnould et Dion, 2023). On peut penser ici aux logos, aux couleurs, aux motifs ou encore aux produits cultes, qui représentent le savoir-faire et l'héritage de la marque de luxe (Kapferer, 2017). Pour Chanel, un symbole iconique de la marque qui dévoile et matérialise son héritage est la Camelia ou au parfum n° 5 (Arnould et Dion, 2023). Arnould et Dion (2023) démontrent aussi que l'utilisation des symboles peut être jumelée au *storytelling*, c'est-à-dire que la marque introduira un nouveau symbole et établira sa pertinence à l'aide d'un récit romancé et lié à un élément de l'héritage de la marque. Ils partagent l'exemple de Dior, qui a introduit la rose comme nouveau symbole en romançant la passion du fondateur pour les jardins de roses depuis son enfance. Ces nouveaux symboles permettent donc de communiquer concrètement l'héritage de la marque.

L'héritage d'une marque peut aussi être signalé à travers son identité visuelle, ce qui a été étudié par les chercheurs Butcher et Pecot (2022). Plus précisément, ils ont démontré comment une marque de luxe peut déployer son héritage sur les médias sociaux, et ce, à travers son contenu. Butcher et Pecot (2022) exposent que l'héritage de marque se traduit dans l'identité visuelle à travers trois facteurs principaux : les symboles de la marque, l'emphasis sur l'expertise et la région d'origine ainsi que les rituels de consommation. Ils précisent d'ailleurs que les symboles jumelés au nom de la marque dans le contenu visuel sur Instagram seraient la combinaison qui mène à davantage d'engagements des consommateurs. L'utilisation d'éléments visuels qui lient le passé, le présent et le futur permet donc d'implémenter explicitement l'héritage pour une marque (Burghausen et Balmer, 2014).

Par ailleurs, Dion et Borraz (2015) exposent que l'héritage d'une marque peut se déployer à travers les magasins, les rendant ainsi des magasins héritages. Les auteurs les définissent comme des magasins qui sont au cœur de l'identité et de l'histoire d'une marque. Ces magasins sont habituellement liés au fondateur puis sont ensuite sacralisés par les marques à l'aide de mythes (portrait du fondateur dans le magasin, création de collections et de produits en lien avec l'endroit, etc.), de rituels collectifs et individuels (référence au lieu héritage lors des défilés, décor unique des magasins, etc.) et de prohibitions (accès restreints à certaines sections et certains produits du magasin), qui renforcent l'aura d'héritage de la marque (Dion et Borraz, 2015). Les auteurs expliquent d'ailleurs que le phénomène de sacralisation débute par le choix d'un endroit héritage, soit le tout premier magasin ou un lieu spécial lié à la vie du fondateur. Ils précisent également que ce ne sont pas toutes les marques qui possèdent des liens historiques avec des lieux dans lesquels ils peuvent ancrer leur héritage. Dans ce cas-ci, ces marques devraient tenter de se lier à des lieux mythiques (ville, pays, région) pertinents avec l'identité de la marque et qui leur permettront de tirer davantage parti de leur héritage (2015).

Une autre approche utilisée pour communiquer l'héritage est le développement d'un *storytelling* lié à l'histoire réelle ou inventée de la marque, qui permet de créer une valeur émotionnelle et personnelle (Kapferer et Bastien, 2017 ; Burghausen et Balmer, 2014). À travers ces récits, les marques de luxes peuvent partager des éléments essentiels de l'héritage (Donzé et Wubs, 2019) telles que leurs valeurs fondamentales et leur longévité (Urde et al., 2007 ; Pecot et De Barnier,

2017) et sont en mesure d'établir un lien entre le passé, le présent et le futur (Burghausen et Balmer, 2014). Arnould et Dion (2023) ajoutent que les récits de la marque devraient porter sur des mythes développés autour de la vie du fondateur plutôt que sur lui directement. Ils exposent l'exemple d'une marque de luxe italienne qui puise dans l'art italien de la Renaissance, l'héritage hollywoodien et l'expertise italienne pour faire l'éloge de son fondateur. La personnalité d'une marque de luxe est basée sur ces narratifs puissants (Dion et Arnould, 2011). Le *storytelling* d'une marque de luxe est d'ailleurs diffusé à travers plusieurs éléments tels que les magasins, les réseaux sociaux, les musées de la marque et les expositions, afin de vivre et comprendre la personnalité de la marque (Arnould et Dion, 2023), étroitement liée à l'héritage.

Finalement, les marques de luxe peuvent déployer l'héritage de marque à travers la muséologie et les exhibitions (Arnould et Dion, 2023) ainsi que par les défilés saisonniers (Dion et Borraz, 2015). La muséologie et les exhibitions sont des façons pour les marques de luxe de fixer dans le temps leurs récits historiques à l'aide d'images et de produits iconiques (Arnould et Dion, 2023). Des marques de luxe comme Dior, Gucci, Yves Saint-Laurent et Chanel ont toutes investi dans cette pratique, qui permet de glorifier le fondateur ainsi que sa vision artistique tout en faisant valoir la légitimité de la marque (Arnould et Dion, 2023). Pour les défilés saisonniers, ils sont considérés comme un rituel symbolique et collectif majeur dans l'industrie du luxe (Dion et Borraz, 2011, 2015). En effet, Dion et Borraz (2015) expriment que ces à travers ceux-ci que les marques réfèrent souvent à leurs lieux héritages ou à tout autre symbole iconique à la marque. Par exemple, Chanel est une marque de luxe pour laquelle les références à son héritage sont omniprésentes lors de ses défilés haute couture : en 2009, l'arrière-plan du défilé était une image de la façade du tout premier magasin à Paris ; et en 2010, les mannequins marchaient autour d'un lion gigantesque de bronze, un symbole iconique de la marque (Dion et Borraz, 2015).

Chapitre 3

Méthodologie

Le chapitre suivant présente la méthodologie utilisée pour réaliser cette étude empirique qui cherche à comprendre comment une marque sans héritage peut percer dans l'industrie du luxe alors que cet élément y est central. La première partie du chapitre justifie le choix de la méthode employée, soit l'étude de cas multiple et exploratoire (Yin, 2003). La deuxième partie présente les deux cas étudiés ainsi que les motivations derrière ces choix. La troisième partie porte sur la collecte de données puis la dernière partie du chapitre partage la procédure d'analyse des données.

3.1 Méthode : L'étude de cas

Dans le but de comprendre comment une marque peut percer dans l'industrie du luxe sans héritage, la méthode employée est l'étude de cas. Cette méthode de recherche qualitative permet, entre autres, d'examiner en profondeur puis de comprendre un phénomène social complexe (Yin, 2003 ; Eisenhardt, 1989). Elle se révèle d'ailleurs particulièrement pertinente lorsque la question de recherche étudiée tente de mettre en lumière les raisons ou les mécanismes derrière ce phénomène (Yin, 2003), d'où le choix de cette méthode pour la réalisation du présent mémoire. En effet, ce mémoire étudie le phénomène contemporain lié à l'émergence de nouvelles marques de luxe sans héritage. Il tente de révéler de quelles manières ces marques gèrent leurs relations avec l'héritage et les concepts dérivés, tels que la temporalité et l'histoire, afin d'être reconnue dans l'industrie. L'étude essaie donc de comprendre le « comment » (Yin, 2003 : 7, traduction libre) derrière le succès de ces nouvelles marques, malgré le « fardeau de la jeunesse » (Blombäck et Brunninge, 2009 : 414, traduction libre) dont elles sont porteuses.

Afin de faire ressortir les différences et les similarités qui pourraient apparaître dans la gestion de différentes marques de luxes émergentes, une étude de cas multiple et exploratoire (Yin, 2003) est effectuée par l'analyse des marques Jacquemus et The Row. Outre leur point commun lié au luxe et leur longévité similaire, les deux marques ont des identités particulièrement différentes, ce qui

permet d'explorer les différentes stratégies utilisées pour naviguer à travers l'industrie du luxe sans héritage.

3.2 Choix des cas étudiés : Jacquemus et The Row

Eisenhardt (1989) souligne que le choix des cas est un aspect particulièrement important pour développer des contributions théoriques, lors de la réalisation d'une étude de cas. Elle précise la pertinence de choisir des cas qui permettront d'appliquer les résultats obtenus à d'autres, dans le futur. Afin d'être en mesure de révéler des résultats qui peuvent être davantage généralisés, ce sont deux cas particulièrement contrastants qui ont été choisis, soit Jacquemus et The Row. Ces marques de luxe, fondées au début des années 2000, ont toutes les deux réussi à se tailler une place respectable dans l'industrie du luxe avec des identités de marques complètement différentes, d'où leur légitimité pour ce mémoire. D'un côté, Jacquemus est extravagante et colorée, tandis que d'un autre côté, The Row est discrète et minimaliste. Par ailleurs, les deux marques se distinguent également par leurs origines géographiques et culturelles succinctes, comme Jacquemus est française et The Row américaine. Ce sont donc trois critères qui se devaient d'être respectés pour le choix des cas : les marques ont été fondées au début des années 2000, les marques ont un succès considérable dans l'industrie du luxe et les marques ont des identités distinctes.

3.2.1 The Row

The Row est une marque de vêtements et d'accessoires américaine fondée en 2006 par Ashley Olsen et Mary-Kate Olsen (The Row, 2023). Les deux femmes ont décidé de fonder cette marque puisqu'aucune marque de luxe actuelle n'offrait les morceaux de base d'une garde-robe, qui peuvent réellement être portés tous les jours (Guerra, 2023). Âgées de seulement 18 ans lorsque The Row a été fondé, Ashley et Mary-Kate Olsen étaient déjà particulièrement connues publiquement en raison de leur carrière comme actrices tout au long de leur jeunesse (Guerra, 2023). Dans les balbutiements de The Row, leur carrière précédente a toutefois été davantage une source de difficultés principalement liées aux stéréotypes négatifs associés à la création de marques par des personnalités connues (Montgomery, 2024). Effectivement, les acheteurs de l'industrie de la mode sont souvent réticents à ce genre de marque, en raison de la qualité décevante des produits

(Guerra, 2023). C'est d'ailleurs une des raisons pourquoi, lorsque la marque a vu le jour, seulement quelques personnes savaient que Mary-Kate et Ashley Olsen étaient les créatrices (Ellison, 2023). La sortie de la première collection, exposée de manière privée dans leur studio créatif new-yorkais, a cependant permis de défier les attentes de l'industrie. Selon, Julie Gilhart, ancienne directrice mode chez Barneys : « *From the beginning Mary-Kate and Ashley broke all the rules* » (Ellison, 2023 : paragr.16).

The Row se distingue donc par son utilisation de tissus exceptionnels, par son souci du détail impeccable et par la précision dans ses coupes de vêtements (The Row, 2023). La marque définit son identité par « *a timeless perspective with subtle attitudes which form an irreverent classic signature* » (The Row, 2023). Leurs collections sont simples et discrètes, mais sont basées sur une qualité supérieure, afin de révéler que le luxe peut se vendre sans un *branding* extravagant (Guerra, 2023). En effet, Mary-Kate et Ashley, étant devenues particulièrement privées depuis leur retrait de l'industrie télévisuelle, ont toujours priorisé la mise de l'avant des produits et de leur qualité avant tout (Guerra, 2023). Elles sont donc extrêmement discrètes et sont rarement vues en public, créant une certaine fascination et un certain mystère autour d'elles (Montgomery, 2024). Cette façon d'être se traduit directement à travers The Row, qui a une présence médiatique discrète et minimaliste.

Aujourd'hui, The Row, avec son logo subtil et sa discrétion, rivalise facilement avec de grandes marques de luxes en termes de désirabilité (Montgomery, 2024) et a gagné le respect de plusieurs grands noms l'industrie de la mode de luxe. Libby Page, la directrice de marché chez Net-a-Porter, souligne que « *The Row are the epitome of understated and timeless elegance, they make simple wardrobe foundations feel luxurious and unique* » (Montgomery, 2024 : paragr.3). Mary-Kate et Ashley Olsen sont devenues, à travers le temps, pionnières dans le développement de la mode pour les hommes et les femmes qui désirent rester tendance grâce à des vêtements intemporels (Ellison, 2023).

Depuis sa fondation, The Row, qui offrait initialement que des vêtements pour femmes a ajouté à sa gamme de produits des souliers, des sacs et des vêtements pour hommes. Elle compte aujourd'hui trois magasins principaux (Los Angeles, New York et Londres), ses produits sont

vendus dans 270 boutiques à travers le monde et elle réalise aussi du commerce en ligne sur son site web (Ellison, 2023). Actuellement, les revenus de la marque seraient entre 250 et 300 millions de dollars par année (Ellison, 2023). Les créatrices avouent d'ailleurs dans une entrevue que les revenus augmentent de 20 à 30 % annuellement (Ellison, 2023).

3.2.2 Jacquemus

Jacquemus est une marque française fondée par le designer Simon Porte Jacquemus en 2009 (Roche, 2023). Le designer, qui a grandi dans un petit village au nord de Marseille entouré d'agriculteurs, a toujours eu une passion pour la mode. Surnommé monsieur soleil (Petrarca, 2019), il était particulièrement fasciné par sa mère et par sa façon extravagante de se vêtir (Roche, 2023). Elle est d'ailleurs, encore aujourd'hui, son inspiration principale derrière ses vêtements. À 18 ans, Simon Port Jacquemus s'établit à Paris afin d'étudier à l'École supérieure des Arts et des techniques de la Mode à Paris (Vogue Runway, 2023b). Il quitte toutefois l'école, à la suite du décès de sa mère. Cet événement bouleversant le motive à fonder sa maison, Jacquemus, en l'honneur du nom de jeune fille de cette dernière (Petrarca, 2019).

Le premier défilé non officiel de Jacquemus a lieu en 2011 devant le magasin Dior de l'avenue Montaigne, lors de la semaine de la mode de Paris (Petrarca, 2019). Le designer met en place une fausse manifestation intitulée « La mode en Grève », qui devient un événement médiatique en soi (L'OBS, 2019). Simon Porte Jacquemus explique d'ailleurs par rapport à cette initiative que « *My friends and I were young, we were ready to do anything to make it in fashion and get ourselves noticed* » (Roche, 2023 : paragr.7). Jacquemus se fait alors remarquer par de grands noms de la mode parisienne comme Emmanuelle Alt, ancienne rédactrice en chef de Vogue Paris (Roche, 2023). Cette audace lui permet d'avoir sa place officielle dans le calendrier de la semaine de la mode de Paris en 2012, en tant que l'un des plus jeunes designers à y être invité (Petrarca, 2019). Afin de financer le développement de ses collections, Simon travaille au même moment à la boutique Comme des Garçons, où Rei Kawakubo, fondatrice de la marque, et Adrian Joffe, le président de celle-ci, le remarquent et lui offrent leur support (Business of Fashion, 2023). Enfin, Simon Porte Jacquemus gagne le Prix spécial du jury de LVMH comme talent émergent en 2015,

recevant donc l'approbation des individus les plus influents de l'industrie de la mode de luxe, lui permettant ainsi de propulser la maison Jacquemus vers son univers unique actuel (Petrarca, 2019).

Aujourd'hui, Jacquemus se distingue donc par ses collections fortement inspirées du sud de la France et ses nombreux paysages (Roche, 2023). L'été est au cœur de l'identité de la marque (Petrarca, 2019). Les vêtements et les accessoires dégagent un esprit enfantin et ludique ainsi qu'un sentiment de liberté visible à travers des pièces asymétriques et des silhouettes surdimensionnées (Business of Fashion, 2023). Simon caractérise l'univers de Jacquemus par « *an energy that's positive, sunny and sensual, a certain poetry that bursts forth in the movement of a garment, a smile...* » (Roche, 2023 : paragr. 10). La marque apporte un point de vue rafraichissant au luxe classique avec son approche holistique contemporaine, tout en conservant une esthétique minimaliste et fonctionnelle (Ssense, 2023). Jacquemus est aussi particulièrement reconnue pour ses défilés extravagants, réalisés dans des lieux uniques qui offrent des décors scéniques, tels que des champs de lavande ou des mines de sel (Diderich, 2023a). Son offre de produits rassemble des accessoires et des vêtements pour femmes et pour hommes, en plus d'une collection pour enfants (Jacquemus, 2023a).

Le succès de la maison Jacquemus a d'ailleurs été bâti sans aucune boutique permanente et propre à la marque, mais plutôt à l'aide d'une présence médiatique unique rassemblant plus de 6 millions d'abonnés sur Instagram (Jacquemus, 2023b), d'une boutique en ligne et de quelques magasins éphémères expérientiels (Richford, 2023 ; Parkes, 2022). Effectivement, la première boutique Jacquemus a ouvert ses portes que récemment sur l'avenue Montaigne à Paris, soit l'une des rues les plus exclusives dans le monde (Diderich, 2023a). Jacquemus a d'ailleurs été classé en 9^e position pour le troisième quart de 2023 sur le fameux index Lyst, qui classe les marques de l'industrie de la mode les plus en vogue actuellement, dépassant Gucci et Louis Vuitton (Lyst, 2023). La marque de luxe serait d'ailleurs en croissance constante, avec des revenus d'à peu près 102 millions d'euros en 2021 et 202 millions en 2022 (Diderich, 2023a).

3.3 La collecte de données

La collecte de données repose sur deux types de données secondaires : les publications des marques sur Instagram et les articles de la presse spécialisée, plus précisément de Women’s Wear Daily, de Vogue et de Business of Fashion. Les données secondaires ont été privilégiées pour ce mémoire en raison de leur accessibilité rapide et de la richesse des informations qu’elles offrent. En effet, les publications Instagram permettent d’identifier clairement les pratiques utilisées par les marques, tandis que les articles de la presse spécialisée exposent les perspectives pertinentes d’acteurs influents de l’industrie par rapport à ces dernières. Les données rassemblent donc une variété de contenus telle que des photos, des vidéos et des articles, qui mettent de l’avant les caractéristiques distinctives de Jacquemus et de The Row dans l’industrie, ainsi que leurs stratégies de marketing. La présence de différents types de données secondaires provenant de deux cas distincts ajoute d’ailleurs une certaine crédibilité aux résultats, comme elles sont, par la suite, rassemblées et analysées comme un tout (Baxter et Jack, 2008). Le Tableau 4.1 comptabilise l’ensemble des données collectées pour The Row et pour Jacquemus selon la source.

Tableau 4.1 : Collecte de données pour Jacquemus et pour The Row

Source de données	The Row	Jacquemus
Publications des marques sur Instagram (archives)	100	110
Articles de la presse spécialisée portant sur les défilés	26	24
Articles de la presse spécialisée portant sur la gestion des marques	13	32
Publications des marques sur Instagram (observation en temps réel de janvier à avril 2024, inclusivement)	21	51
<i>Stories</i> des marques sur Instagram (observation en temps réel de janvier à avril 2024, inclusivement)	74	487

3.3.1 Les publications des marques sur Instagram

Ce premier type de données secondaires comprend deux formes : les publications d'archives et les observations en temps réel. D'abord, la collecte de publications d'archives avait pour but de rassembler des publications publiées entre la date d'ouverture du compte Instagram des marques et le 31 décembre 2023. Avant de procéder à l'échantillonnage des publications pour The Row et pour Jacquemus, une exploration de leur profil Instagram, plus précisément du type de publication partagé, du rythme de partage et de la quantité totale de publications, a été réalisée afin d'avoir une meilleure compréhension générale des activités de ces marques. Cette première étape consiste également à s'assurer que les images qui seront sélectionnées sont appropriées et pertinentes quant au sujet étudié et qu'il y a un nombre suffisant de données à traiter (Rose, 2023). Pour The Row, cette exploration a permis de noter qu'entre 2013 et 2023, la marque a publié 1844 publications. Elle n'a pas suivi de rythme de publication distinct, c'est-à-dire qu'il peut y avoir 2 à 3 publications dans la même semaine ou dans la même journée, comme il peut n'y en avoir aucune. Le nombre de publications par année a d'ailleurs diminué annuellement, allant de plus de 200 par année, à moins de 100. Pour Jacquemus, cette étape a permis de faire ressortir qu'entre le 1er novembre 2012 et le 31 décembre 2023, 7939 publications ont été publiées. Le nombre de publications par année a augmenté graduellement de 2012 à 2015, passant d'un plus de 500 à plus de 2000. À partir de 2016, le nombre de publications par année s'est mis à diminuer. Aucun rythme de publication précis n'a été observé. Toutefois, dès 2013, il y a plusieurs publications par jour et elles sont habituellement publiées trois à la fois. Ces groupes d'images sont très semblables et portent tous sur le même thème. À partir de la moitié de l'année 2022, cette tendance diminue et en 2023, elle cesse.

Étant donné l'abondance de publications Instagram pour chaque marque, une méthode d'échantillonnage adéquate était nécessaire pour obtenir une base de données raisonnable (Rose, 2023). À partir des constats liés à l'exploration préliminaire, la méthode d'échantillonnage aléatoire a été choisie. En raison de la quantité de publications et de l'absence de rythme précis entre celles-ci, cette méthode semblait la plus pertinente pour obtenir un échantillon représentatif des activités des deux marques (Rose, 2023). Ce sont donc 10 publications par année, sélectionnées à l'aide d'un générateur de nombre aléatoire, qui ont été collectées. Pour The Row, il s'agit d'un

total de 100 publications, tandis que pour Jacquemus, il s'agit d'un total de 110. Ces publications ont ensuite été classées dans des tableaux distincts pour chaque marque avec leur date, leur hyperlien, leur photo et quelques notes descriptives.

Les données liées aux publications des marques sur Instagram rassemblent également des observations en temps réel, réalisées sur une période de quatre mois (janvier à avril 2024), comprenant les publications permanentes et les *stories*. Tout au long de ces mois, les activités de The Row et de Jacquemus sur leurs comptes Instagram respectifs ont été étroitement suivies. Chaque jour, leurs profils étaient consultés afin de sauvegarder, de noter et de comptabiliser l'ensemble des publications et des *stories* publiées par les marques. Ces données étaient ensuite conservées dans deux tableaux distincts puis classées par mois. Pour l'ensemble des données, leur date de parution, leur hyperlien (seulement dans le cas d'une publication), leur type (*story* ou publication) et quelques notes descriptives étaient ajoutés.

3.3.2 Les articles de la presse spécialisée

Les articles de la presse spécialisée collectés portent sur deux aspects des marques : les défilés saisonniers et la gestion des marques. Les articles ont été collectés au même moment que les publications Instagram d'archives, c'est-à-dire en janvier et en février pour The Row, et en mars et en avril pour Jacquemus. Pour les articles liés à l'analyse et la description des défilés, ce sont uniquement les défilés d'automne/hiver qui ont été étudiés. Pour chaque défilé, trois photos de *looks* ont été collectées ainsi qu'un à deux articles provenant de la presse spécialisée. Dans le cas de The Row, ce sont les articles des défilés de 2011 à 2024 qui ont été collectés. Seulement les défilés d'automne de 2011, de 2021, de 2022 et de 2023 ont un seul article qui leur est associé. Pour les autres, deux analyses provenant de Women's Wear Daily, Business of Fashion ou Vogue Runway ont été collectés afin de pouvoir comparer les contenus et enrichir davantage la collecte. Dans le cas de Jacquemus, ce sont les articles entre 2013 à 2023 qui ont été rassemblés. Seul le défilé d'automne de 2013 a un seul article qui lui est associé et, exceptionnellement, le défilé de 2023 en a trois. Ces données ont été rassemblées dans un tableau distinct pour chaque marque, avec l'hyperlien de chaque article, les trois photos du défilé et les points importants ressortis de l'analyse.

Pour les articles sur la gestion des marques, il s'agit d'articles qui portent sur leurs diverses activités comme l'ouverture de boutique, les stratégies d'expansion, la performance dans l'industrie, etc. Ils proviennent de Women's Wear Daily, de Business of Fashion ou de Vogue Runway, exclusivement. Ces données ont encore une fois été classées dans un tableau distinct pour chaque marque avec leur date de parution, leur hyperlien et les points importants ressortis.

3.3.3 Organisation de la base de données

En raison de l'abondance de données recueillies, le classement et l'organisation de celles-ci sont particulièrement importants lors de la réalisation d'une étude de cas (Baxter et Jack, 2008), et d'autant plus lorsque deux cas sont étudiés simultanément. C'est pourquoi les données de Jacquemus et de The Row ont été collectées et organisées séparément, puis classées dans plusieurs tableaux distincts selon leur source, soit des publications Instagram d'archives, des publications Instagram en temps réel, des articles de la presse spécialisée sur les défilés ou des articles de la presse spécialisée sur la gestion de marque. Cette base de données structurée a donc contribué à augmenter la fiabilité de la recherche en facilitant une meilleure gestion et un meilleur contrôle des données (Baxter et Jack, 2008).

3.4 L'analyse des données

L'analyse des données collectées a débuté par un codage ouvert des données pour The Row et pour Jacquemus séparément, afin de faire ressortir les construits principaux pour chacune de ces marques. Cette première analyse verticale des données visuelles et textuelles a été réalisée autant de manière déductive, en raison des concepts précédemment révélés dans la revue de la littérature de ce mémoire, que de manière inductive, c'est-à-dire plus spontanément (Spiggle, 1994). Concernant l'analyse visuelle, elle a été effectuée en focalisant précisément sur la composition des images et des vidéos, afin de comprendre les messages et les pratiques culturelles derrière ceux-ci (Rose, 2023). Pour l'analyse textuelle des données, une attention particulière a été portée aux choix des mots, aux métaphores, aux comparaisons ainsi qu'aux expressions mises de l'avant dans les articles (Belk, Fischer et Kozinets, 2013).

Cette première étape du codage pour The Row et pour Jacquemus a donc consisté à faire ressortir les codes visuels et textuels par année et pour chaque source de données collectées (publications Instagram, articles d'analyse de défilés, articles de la presse managériale). Par la suite, un premier triage a été réalisé afin de faire ressortir la fréquence d'apparition de certains codes annuellement. Ces codes triés ont été rassemblés dans un seul et même tableau (voir Annexe 1), puis classés selon leur source de données et l'année qui leur est associée. À la suite du codage des données de Jacquemus et de The Row, une abstraction a été effectuée (Spiggle, 1994). Cette étape a consisté à rassembler les codes similaires sous des catégories plus générales (Spiggle, 1994). Pour chaque année, des observations ont aussi été ajoutées au tableau, liées à la récurrence et/ou à l'abstraction de certaines catégories et de certains codes. Enfin, une analyse des relations entre ces nouvelles catégories a révélé des thèmes et des tendances précis pour Jacquemus et pour The Row, liés à leur parcours d'émergence et à leur succès en tant que marques de luxes sans héritage, à travers le temps.

Par la suite, une comparaison entre les analyses intra-cas de Jacquemus et de The Row a été réalisée à l'aide d'une analyse croisée des deux cas (Yin, 2003). Telle que mentionnée précédemment, l'étude de cas de ce mémoire est multiple (Yin, 2003), elle a donc pour but d'explorer de manière plus globale les mécanismes derrière l'émergence et le succès des marques de luxes sans héritage. L'analyse inter-cas permet donc entre autres de développer des résultats plus crédibles et d'augmenter la probabilité de révéler des résultats novateurs (Eisenhardt, 1989). L'analyse des similarités et des différences entre les parcours de Jacquemus et de The Row quant à leur émergence dans l'industrie du luxe a permis d'exposer et de conceptualiser les approches utilisées pour contrer le « fardeau de la jeunesse » (Blombäck et Brunninge, 2009 : 414, traduction libre) lié à l'absence d'héritage.

Chapitre 4

Analyse et présentation des résultats

Ce mémoire a pour but de comprendre comment une marque sans héritage peut intégrer l'industrie du luxe alors que cet élément y est central. La première partie de ce chapitre présente les analyses intra-cas Jacquemus et de The Row. Elle explore en profondeur les parcours de ces deux marques émergentes afin de comprendre les différentes stratégies qu'elles ont mises en place pour percer dans l'industrie du luxe. Ces analyses intra-cas sont séparées en trois grandes périodes temporelles pour chaque marque. La deuxième partie de ce chapitre est une analyse inter-cas. Elle permet d'identifier les deux principales approches utilisées par Jacquemus et The Row pour pallier leur absence d'héritage : la construction progressive d'un héritage et l'emprunt d'héritage.

4.1 Analyses intra-cas

4.1.1 The Row

Depuis sa fondation en 2006, The Row exploite différentes stratégies pour se tailler une place respectée au sein des grands joueurs de l'industrie du luxe. Elle mise sur deux aspects principaux : revendiquer son positionnement en tant que marque de luxe et construire un héritage. L'évolution de ces pratiques s'articule autour de trois périodes. La première est axée sur son entrée dans l'industrie du luxe avec un positionnement lié fortement aux points de parités avec cette dernière. En effet, malgré sa nouveauté, The Row transmet l'impression de faire partie du luxe depuis longtemps. La deuxième période marque la transition de la marque vers le *high-culture* par, entre autres, l'omniprésence de l'art à travers ses activités. Lors de ces années, on peut penser que The Row tente d'éliminer tous les doutes quant à sa place dans l'industrie du luxe. Finalement, la troisième période dévoile les différents éléments qui, au courant des dernières années, ont permis à The Row d'être identifié dans l'industrie comme l'emblème du *quiet luxury*.

Une nouvelle marque ancienne (2010 à 2013)

Dès sa création, The Row tente de légitimer sa place comme marque de luxe authentique. Selon Suchman (1995), la légitimité est un concept socialement évalué, fondé sur une perception généralisée selon laquelle une entité — dans ce cas-ci, The Row — agit de manière cohérente et appropriée avec les valeurs et les normes établies par un groupe, ici l'industrie du luxe. Pour ce faire, The Row a, avant tout, choisi un nom bien connu de l'industrie du luxe. En effet, le nom « *The Row* » a été choisi en référence à la rue londonienne Savile Row, reconnue mondialement pour ses grands ateliers de tailleurs sur mesure (Newbold, 2018 ; Vogue, 2023a). L'association de la marque à cette rue historique lui permet d'emprunter son authenticité et de l'associer à sa propre marque (Goldstein et Carpenter, 2021). La sélection de ce nom donne donc l'occasion à The Row de s'associer au passé d'un lieu déjà riche en héritage (Brunninge, 2023) et d'acquérir, dès ses débuts, une certaine légitimité. Ce nom lui permet aussi d'être associé directement au savoir-faire exceptionnel, à la tradition et à la qualité pour lesquels Savile Row est ultimement reconnue (Konig et al., 2016).

Cet effort de légitimation progresse d'autant plus avec le développement de ses premières collections par lesquelles The Row expose ses valeurs fondamentales. Effectivement, la marque est rapidement reconnue pour ses tissus de qualité exceptionnelle, pour son savoir-faire ainsi que pour son identité minimaliste et raffinée : « [...] *the three-year-old label has become known for its subtly luxurious fabrics as well as its understated and classic yet still somehow edgy cuts* » (Phelps, 2010 : paragr. 1). Elle se positionne comme une marque au luxe discret. En 2011, elle lance sa première collection de sacs à main, un ajout qui vient renforcer sa position dans l'industrie du luxe et signaler définitivement son exclusivité avec des prix qui se situent entre ceux de Céline et d'Hermès (Phelps, 2011). Lors de son défilé d'automne de 2012, Vogue affirme que le luxe de la marque est une partie essentielle de son ADN : « *And luxury remains an essential part of the brand DNA* » (Phelps, 2012 : paragr. 1). La présence constante de ces attributs participe alors à renforcer la légitimité de son positionnement en s'alignant directement avec les caractéristiques matérielles typiques des marques de luxe, telles que la qualité, l'artisanat et l'esthétisme (Ko et al., 2019 ; Heine, 2012 ; Berthon et al., 2009). À ces caractéristiques se joint aussi son côté intemporel (Phelps, 2012), caractérisant ainsi sa temporalité comme propice à la construction d'un héritage (Hakala et al., 2011). Le choix de ces valeurs, ainsi que leur persistance dans le temps, contribuent donc à renforcer les bases pour la construction d'un héritage.

The Row développe également sa légitimité par son utilisation de symboles majoritairement liés à l'art, qui viennent cultiver son exclusivité et sa rareté, deux aspects au cœur même des marques de luxe (Heine, 2012 ; Berthon et al., 2009). Le rapprochement à l'industrie artistique favorise aussi un endossement culturel et esthétique, venant entre autres légitimer le prix et renforcer le prestige (Kapferer, 2014). L'utilisation de l'art est d'abord visible lors de leur tout premier défilé en 2010, alors que The Row présente sa collection dans une galerie d'art intime de New York et devant un nombre très limité d'invités. L'ambiance sophistiquée de la galerie vient compléter et élever les vêtements reconnus pour leurs tissus luxueux, tels que souligné par Women's Wear Daily : « *It was a serious, sophisticated setting for serious, sophisticated clothes* » (WWD Staff, 2010 : paragr. 1). Puis, en 2012, le défilé est présenté au bar Bemelmans du prestigieux hôtel new-yorkais, Le Carlyle (Phelps, 2012). Les murs de ce bar historique, recouverts de murales réalisées par l'artiste Ludwig Bemelmans (Rosewood Hotels, 2024), ainsi que sa réputation exclusive participent à la création d'une aura de préciosité et de rareté autour des vêtements. Finalement, The Row mobilise aussi l'art dans ses premières années sur Instagram, plus particulièrement par le partage de quelques photos de peintures, comme illustré dans la figure 4.1.

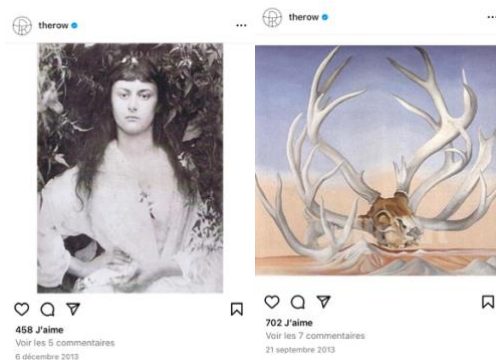


Figure 4.1 : Publications artistiques sur le compte Instagram de The Row.

Source : @therow, Instagram, 06-12-2013, @therow, Instagram, 21-09-2013

Lors des premières années, la légitimité de la marque et de ses produits semble être au cœur des préoccupations. Ces « initiatives basées sur l'art » (Schiuma, 2009 : 3, tradition libre) permettent alors de renforcer l'unicité ainsi que la rareté des produits puis, par le fait même, la légitimité de la marque (Chailan, 2018).

L'uniforme du 0,001 % (2014 à 2022)

Tout en conservant ses valeurs fondamentales, à partir de 2014, The Row élève son aspect luxueux à un autre niveau. En effet, Vogue décrit les vêtements du défilé d'automne de cette même année comme « [...] *the truest evocation of their brand yet* » (Phelps, 2014 : paragr. 3). The Row est célébrée pour ses tissus de qualité spectaculaires, divins et même qualifiés des meilleurs sur la planète (Phelps, 2014). Elle ne s'éloigne jamais de son identité particulièrement luxueuse, raffinée et minimaliste, mais demeure tout de même en mesure de se renouveler continuellement pour rester pertinente : « *the designers still manage to generate some measure of newness within their classic canon* » (Moore, 2019 : paragr.2). Cette essence épurée et exclusive demeure également visible à travers les quelques publications Instagram de leurs produits, qui sont toujours particulièrement simples, laissant les vêtements parler d'eux-mêmes (voir figure 4.2).

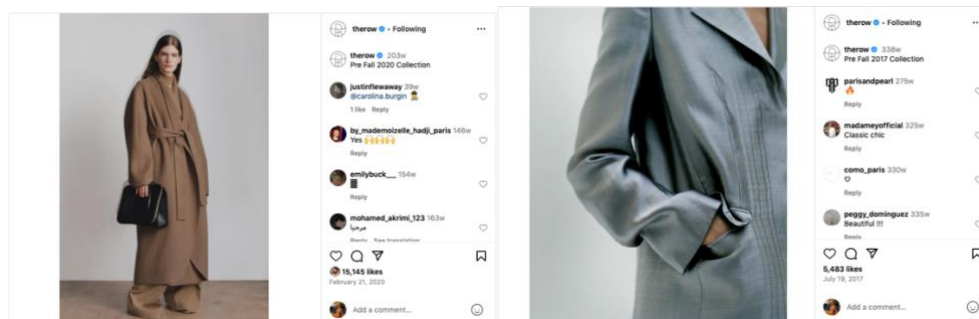


Figure 4.2 : Exemples de publications sur les produits de The Row.

Source : @therow, Instagram, 21-02-2024, @therow, Instagram, 19-07-2017

Le savoir-faire et les coupes impeccables de The Row sont acclamés sans cesse au courant de ces années. Women's Wear Daily considère la marque comme « *the gold standard in New York for timeless tailoring* » (Moore, 2019 : paragr. 2), tout en mentionnant qu'elle tiendrait facilement tête à toute autre marque de luxe européenne par la qualité et la préciosité de leurs tissus (2019). The Row est reconnue pour son exclusivité indéniable et pour le statut prestigieux des individus qui sont en mesure de se procurer leurs produits. Ce ne sont plus seulement des vêtements et des accessoires, mais bien des pièces de collection (Sherman, 2019b). Cette idée est particulièrement bien résumée dans l'article de WWD sur le défilé de 2019, qui mentionne que la collection : « [...] »

that looked like a new everyday uniform for the .001 percent » (Moore, 2019 : paragr. 6). La constance de ces valeurs luxueuses à travers les années contribue alors à affirmer le positionnement de The Row dans l'industrie du luxe et à construire son héritage (Urde et al., 2007 ; Halaka et al., 2011).

Ces valeurs fondamentales sont par ailleurs renforcées par l'intensification de l'utilisation des symboles artistiques par la marque. En effet, dès 2015, The Row se rapproche davantage de l'industrie artistique avec une transition marquée vers le *high-culture*, qui se définit comme :

« 'Authentic' works of art and individual creativity and the aesthetic pleasures associated with their appreciation which require the demonstration of taste, discrimination, and sophistication derived from and contributing to the cultural capital of an elite as distinct from the 'mere entertainment' values associated with popular (mass) culture [...] »
(Chandler et Munday, 2011 : 110)

Cette nouvelle façon d'exprimer son identité élitiste est d'abord amorcée sur Instagram, alors que des photos d'art de toutes formes (mobilier, décoration, peintures, sculptures, architecture, etc.) deviennent omniprésentes comparativement aux publications liées aux produits de la marque. Ces publications exposent des œuvres provenant d'une variété d'artistes, d'époques et de mouvements artistiques (voir figure 4.3). Elles découlent, entre autres, de l'expressionnisme, du surréalisme ou encore du modernisme, et d'artistes comme Man Ray, Pablo Picasso et Salvador Dali. The Row renforce aussi cette nouvelle orientation par la publication d'événements marquants et de portraits de personnalités connues dans le monde de l'art savant et de la mode, telles que Goergia O'keefe et Emilie Floege (voir figure 4.3).

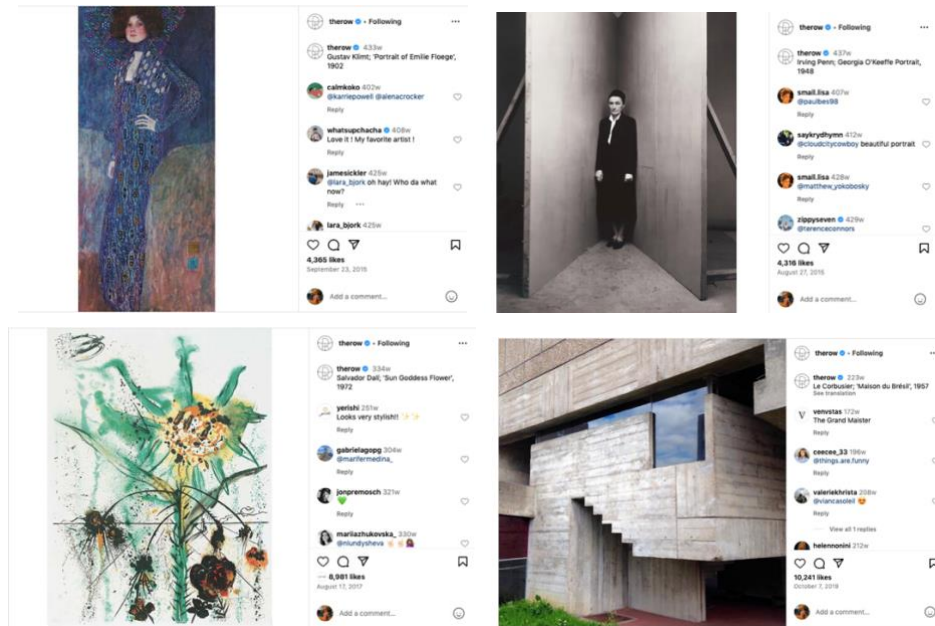


Figure 4.3 : Exemples de contenu Instagram de type « high-culture » sur le compte Instagram de The Row.

Sources : @therow, Instagram, 23-09-2015 ; @therow, Instagram, 27-08-2015 ; @therow, Instagram, 07-10-2019

Ce type contenu niché ne peut être apprécié que par une partie de la population avec des connaissances aiguisées sur le sujet de la mode et de l'art (Chailan, 2018). En 2020, la marque ajoute aussi à son orientation artistique la musique, qui se traduit par le partage d'une liste de lecture Spotify tous les mois. Par le partage de cette liste mensuelle, composée de classiques de l'industrie provenant de différentes époques, on peut penser que The Row tente de renforcer son côté émotionnel (Koronaki, Kyrousi et Panigyrakis, 2018). En effet, cette initiative ajoute un élément expérientiel à la marque, renforçant ainsi sa valeur hédonique (Berthon et al., 2009). Cette liste est toujours partagée sur Instagram par une publication distincte et reflétant les choix musicaux de la marque (voir figure 4.4).

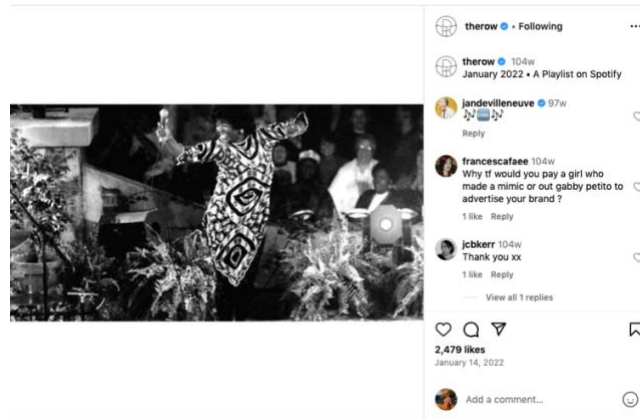


Figure 4.4 : Publication Instagram du 14 janvier 2022 annonçant la liste de lecture du mois sur le compte Instagram de The Row.

Source : @therow, Instagram, 14-01-2022

La présence importante de l'art dans l'identité de The Row influence donc sa valeur symbolique en la liant davantage à des motivations hédoniques raffinées (Kapferer, 2014), qui rejoignent le côté plus subjectif du luxe (Berthon et al., 2009). Effectivement, l'art participe à la création d'un lien émotionnel avec la marque de luxe (Koronaki et al., 2018). The Row devient alors rapidement une marque reconnue que par ceux qui y sont initiés (Sherman, 2019b).

Cette conversation qu'entretient la marque avec le domaine artistique s'intensifie également à travers plusieurs de leurs défilés d'automne des années suivantes. En effet, le défilé de 2015 est tenu dans le Sea Gram Building, un bâtiment reconnu pour son architecture phénoménale et considéré comme un chef d'œuvre (Phelps, 2015a). Une image de l'intérieur de ce bâtiment a aussi été partagée sur le compte Instagram de la marque peu de temps avant le défilé, créant un fil conducteur entre le contenu publié en ligne et ses produits, puis consolidant ainsi le lien que The Row tente de créer avec l'art (voir figure 4.5).

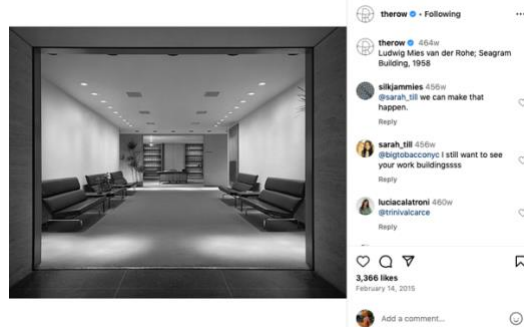


Figure 4.5 : Photo du Sea Gram Building publiée par The Row sur Instagram.

Source : @therow, Instagram, 14-02-2015

Le défilé de 2016, pour sa part, a été présenté dans un espace rempli de mobilier luxueux de type *mid-century*. Il a été qualifié dans l'article de WWD comme « [...] *so comfortably elegant it almost upstaged the clothes* » (Iredale, 2016 : paragr. 3). De leur côté, les défilés d'automne 2018 et 2020 ont contribué étroitement à consolider l'interaction entre la marque et l'art. En effet, en 2018, The Row présente sa collection d'automne à travers de nombreuses pièces d'art provenant du musée Noguchi (Sherman, 2018), dont certaines œuvres rarement vues auparavant (voir figure 4.6). L'exclusivité de la marque est alors d'autant plus amplifiée. Les vêtements et les accessoires lors de ce défilé sont comparés aux œuvres de Noguchi, par les formes, la simplicité et le respect des matériaux. L'article de Business of Fashion mentionne d'ailleurs que « *what The Row ultimately shares with Noguchi is the confidence that a sound idea is eternally relevant* » (Sherman, 2018 : paragr. 2). Tout comme l'art, les idées qui guident la confection des produits de The Row demeurent intemporelles. Puis, en 2020, la collection est présentée sous une formule semblable, mais cette fois, les vêtements sont présentés à travers une exposition de sculptures de l'artiste acclamée Beverly Pepper (Phelps, 2020) (voir figure 4.6). Le travail de l'artiste ainsi que celui de The Row sont comparés en raison de leur capacité à créer des éléments « *of a monumental lighthness* » (Phelps, 2020 : paragr. 2-3). The Row, tout comme Beverly Pepper, est donc reconnu pour sa capacité à créer des produits parfaitement équilibrés : monumentaux, mais offrant tout de même un sentiment de légèreté et de délicatesse. Ces deux défilés exposent d'ailleurs la tentative d'artification de The Row quant à ses produits, afin de les associer d'autant plus aux caractéristiques prestigieuses de l'art (Kapferer, 2014). En effet, l'artification est un phénomène qui consiste à transférer les attributs de l'art à des produits, pour influencer leur statut et renforcer

leur pouvoir symbolique en tant que marque de luxe (Kapferer, 2014). Ce phénomène peut se faire différentes façons, dont par le rapprochement à des institutions de l'industrie artistique comme les galeries d'art, ce qui permet d'ailleurs de favoriser un endossement culturel important dans le luxe (Kapferer, 2014).



Figure 4.6 : À gauche, photo du défilé de 2018 et à droite, photo du défilé de 2020 de The Row.

Sources : <https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2018-ready-to-wear/row>
<https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2020-ready-to-wear/row>

L'artification de la marque est également renforcée par l'ouverture de ses trois magasins (Kapferer, 2014), développés par des architectes reconnus et remplis d'œuvres inestimables (Medina, 2014 ; Holgate, 2016 ; Singer, 2019). En effet, de 2014 à 2019, The Row ouvre trois boutiques, la première en 2014 à Los Angeles, la deuxième à New York en 2016, puis la troisième à Londres en 2019. Ces dernières marquent le parcours de la marque, puisqu'elles concrétisent sa performance dans le temps tout en incarnant ses valeurs fondamentales (Urde et al., 2007). Elles jouent alors un rôle important dans la construction de l'héritage de marque et confirment d'autant plus son statut en tant que « [...] *the most successful American luxury label in a generation* » (Sherman, 2019b : paragr. 2).

Du choix de l'emplacement jusqu'à la décoration, tout ce qui compose les boutiques est intimement lié à l'histoire personnelle d'Ashley et de Mary-Kate Olsen, à leurs souvenirs et à leur vision. Par exemple, leur premier magasin à Los Angeles a été développé dans l'ancien salon de

coiffure qu'elles fréquentaient depuis leur enfance (Medina, 2014). La présence des créatrices et de leur histoire se fait donc davantage sentir à travers les activités de la marque dans cette période. Effectivement, l'art, dont plusieurs pièces venant de leurs collections personnelles, le mobilier et la présentation des produits ont tous été choisis par les deux femmes pour créer une ambiance chaleureuse qui procure le sentiment d'être chez soi (Medina, 2014). On constate alors d'autant plus l'importance de l'histoire des fondatrices pour l'identité de la marque et la manière dont elle influence ses activités. La valeur émotionnelle associée à The Row est par conséquent bonifiée (Kapferer et Bastien, 2017 ; Burghausen et Balmer, 2014). Les clins d'œil personnels à la vie des deux jumelles, comme les collections d'arts personnels ou le choix des emplacements, favorisent le développement d'un récit qui contribue à lier le passé avec le présent et le futur, renforçant ainsi l'omnitemporalité de la marque (Keller, 2023) et la construction de son héritage (Urde et al., 2007 : Hakala et al., 2011).

Les trois boutiques contiennent d'ailleurs principalement de l'art et du mobilier provenant d'artistes renommés, tels que John Tweddle et Jean Prouvé (Medina, 2014) ou encore Jean-Michel Basquiat et Carlo Bugatti (Holgate, 2016). Tout a aussi été soigneusement sélectionné pour offrir une expérience unique aux consommateurs en transformant un rêve artistique en réalité (Holgate, 2016). Plusieurs collections privées sont exposées à travers les boutiques permettant ainsi de positionner leurs produits au même niveau de prestige que l'art (Joy et al., 2014). L'intégration de l'art à travers les boutiques rend d'ailleurs l'unicité de la marque tangible auprès des consommateurs (Debenedetti, Philippe et Dion, 2024). L'espace développé à Londres est également décrit comme « *quiet luxury at its most, well, luxurious* » (Singer, 2019 : paragr. 6). Ces boutiques peuvent aussi facilement être confondues avec des galeries d'art, comme tout est à vendre (Holgate, 2016). Plus précisément, elles deviennent des « institutions hybrides » (*hybride institutions*) (Joy et al., 2014 : 361, traduction libre), comme elles incarnent des éléments de musées et de galeries d'art dans environnement exclusif. Le roulement dans le décor des trois boutiques a été songé par les jumelles Olsen afin de refléter les changements continus qu'un individu ferait au sein de son propre foyer (Holgate, 2016), renforçant ainsi le récit établi par la marque. Ce rapprochement de la marque à la domesticité à travers leurs trois boutiques permet, entre autres, d'instaurer un sentiment d'inclusion à travers un lieu exclusif (Debenedetti et al., 2024).

La présence marquée de l'art ainsi que la collaboration avec différents acteurs de cette industrie quant au développement des trois magasins renforcent donc l'attribution de caractéristiques typiquement artistiques à la marque et à ses produits (Kapferer, 2014). Ces « initiatives basées sur l'art » (Schiuma, 2009 : 3, tradition libre) et plus particulièrement liées à l'environnement de The Row permettent d'en rehausser l'attrait tout en favorisant une expérience émotionnelle distincte qui stimule l'engagement (Koronaki et al., 2018). The Row est désormais reconnue pour sa capacité à créer des boutiques expérientielles, à la fois des plus luxueuses, mais tout aussi chaleureuses (Singer, 2019). À travers celles-ci, des univers complexes qui ne peuvent qu'être appréciés à leur juste valeur par de vrais connaisseurs, tout comme leurs contenus en ligne et leurs produits, sont construits.

Ces nouveaux magasins riches en art et en mobilier viennent donc renforcer l'intersection entre les produits de la marque et l'art. Un croisement qui continue également d'être amplifié par des publications Instagram de leurs boutiques, qui semblent être publiées stratégiquement, afin de s'intégrer parfaitement à travers leur contenu artistique (voir figure 4.7).

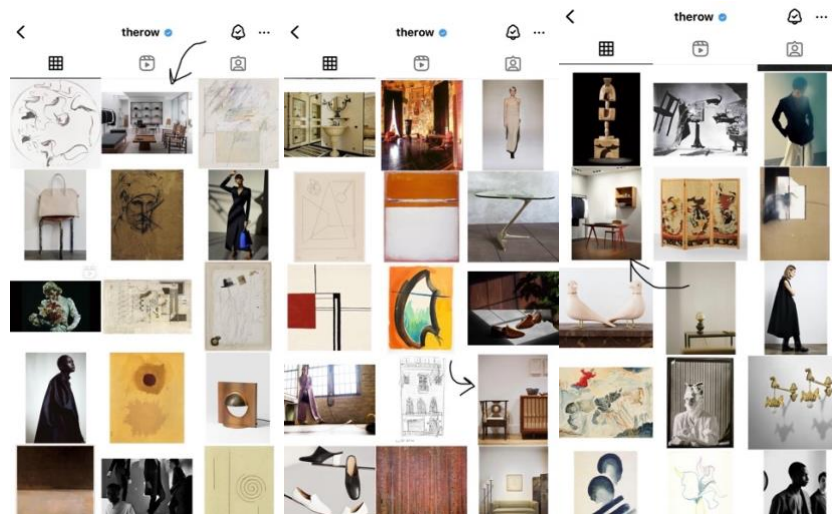


Figure 4.7 : Exemples du fil Instagram de The Row où les photos des boutiques sont en symbiose avec le reste du contenu.

Source : @therow, Instagram, 26-04-2024

L'ensemble de ces éléments artistiques participent donc à renforcer l'exclusivité ainsi que la rareté associée à la marque (Chailan, 2018). Ils lui permettent de s'inscrire dans le milieu de l'art grâce à des interactions continues avec celui-ci et favorisent ainsi une aura de complexité autour de la marque qui confirme d'autant plus sa place dans l'industrie du luxe. D'ailleurs, ces éléments symboliques contribuent directement à la construction de son héritage, étant donné qu'ils représentent une partie centrale de son identité et de ses valeurs fondamentales, et qu'ils sont employés de manière continue dans le temps (Urde et al., 2007 ; Hakala et al., 2011).

L'emblème du *quiet luxury* (2023 à aujourd'hui)

Alors que la tendance du *quiet luxury* domine de plus en plus l'industrie de la mode à partir de 2023 (Kennedy, 2024), The Row devient étroitement associée à ce mouvement par les critiques, sans même exploiter la tendance. Il se définit comme une manière de se vêtir « *that subtly telegraph status via materials, cut and low-key signifiers rather than loud design flourishes and obvious logos* » (Baskin, 2023 : paragr.2). Pour The Row, c'est la constance et l'affirmation de son identité luxueuse discrète et unique qui lui ont permis de se situer comme experte dans cette catégorie du luxe. Ses produits sont qualifiés d'ingénieux, alliant à la perfection élégance, confort et modernité, la positionnant ainsi comme dominante selon Vogue par rapport à son offre équilibrée : « *No one in luxury fashion is doing this [ingeniously subtle clothes] as well as The Row* » (Mower, 2023 : paragr. 6). Elle a été en mesure de trouver un équilibre distinctif entre modernité et traditionalisme dans son positionnement. The Row renforce également continuellement son exclusivité ainsi que son élitisme avec ses collections. Celles d'automne de 2023 et 2024 sont d'ailleurs présentées de manières privées ou sur rendez-vous seulement, ce qui favorise une fois de plus l'élévation artistique de la marque par la création d'une aura de prestige et de rareté autour des produits. Elle crée une expérience hautement désirable autour de la présentation de ses produits. L'exposition de la collection d'automne de 2024 rehausse par ailleurs cette exclusivité par la salle d'exposition parisienne des plus luxueuses dans laquelle les vêtements étaient présentés (Verner, 2024). Les produits de The Row se distinguent désormais comme des « *hallmark of the quiet luxury trend* » (Diderich, 2024b : paragr.1).

Sa position prestigieuse dans l'industrie du luxe est d'ailleurs jumelée à la reconnaissance de nouveaux symboles spécifiquement liés à la marque. C'est notamment le cas du sac Margaux. Introduit dans leur gamme de produits depuis plusieurs années, ce sac est renouvelé chaque saison avec de nouvelles couleurs, de nouveaux matériaux ou de nouveaux détails, tout en conservant la même forme classique (Kennedy, 2024), comme illustrée dans la figure 4.8.

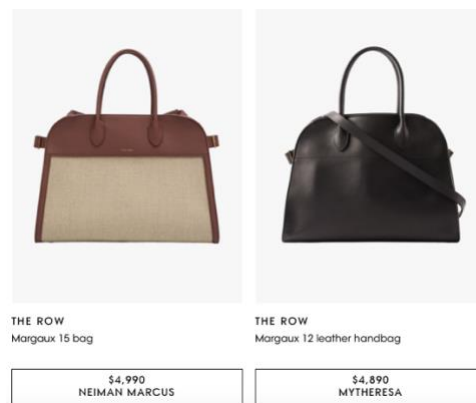


Figure 4.8 : Deux versions différentes du sac Margaux.

Source : <https://www.vogue.com/article/the-row-margaux-bag-heirloom>

Caractérisé par Vogue comme « *a future heirloom in the making* » (Cary, 2023 : paragr. 1), ce sac à main s'est imposé en tant que symbole par sa présence permanente à travers les collections depuis 2018, par son renouvellement constant, mais aussi par sa distribution contrôlée et particulièrement sélective (Kennedy, 2024). Synonyme d'exclusivité par son prix pouvant aller jusqu'à 50 000 \$, le Margaux est dorénavant comparé à l'iconique Birkin d'Hermès (Kennedy, 2024). Les produits cultes comme le Margaux représentent des éléments symboliques primordiaux de l'héritage (Urde et al., 2007 ; Hakala et al., 2011 ; Pecot et De Barnier, 2017 ; Pecot et al., 2018 ; Arnould et Dion, 2023). Ils permettent entre autres d'identifier la marque, de représenter son savoir-faire et de matérialiser son héritage (Arnould et Dion, 2023). Pour The Row, la présence de ce symbole contribue à renforcer son héritage, en la positionnant dans le top 20 du prestigieux Lyst Index (Montgomery, 2024), avec le Margaux nommé comme « *fashion's hottest product* » (Kennedy, 2024 : paragr. 3).

Près de 20 ans après sa fondation, The Row a été en mesure de faire sa place dans l'industrie du luxe en se positionnant, dès son entrée, en comme une marque légitime. The Row a misé directement sur le développement de points parité avec l'industrie du luxe par le choix de son nom porteur d'histoire, par ses valeurs fondamentales luxueuses au cœur de son identité ainsi que par l'omniprésence de l'art à travers ses activités. Par la constance de ses valeurs fondamentales et le développement d'éléments symboliques comme le sac Margaux, The Row a également débuté la construction de son héritage. Cet héritage a également été influencé par l'association de la marque à des entités porteuses d'héritage telles que Savile Row et l'industrie artistique, lui permettant ainsi de légitimer d'autant plus sa place dans l'industrie.

4.1.2 Jacquemus

Jacquemus est une marque qui a toujours fait les choses différemment. Dès sa fondation en 2009, les stratégies utilisées par cette dernière pour se tailler une place dans l'industrie du luxe ont été plutôt inhabituelles, puis se sont peaufinées à travers les années. Jacquemus mise sur trois aspects : la création d'une identité distincte, l'affirmation de son positionnement et la construction d'un héritage. L'évolution de ces pratiques s'articule autour de trois phases. La première consiste en la création ainsi que l'exploration de son identité et de son style de marque. Celle-ci est axée sur la présence centrale du designer et de son patrimoine personnel dans les activités de la marque. Lors de cette phase, Simon Porte Jacquemus s'impose comme un symbole de la marque. La deuxième phase est davantage liée à l'acceptation de son offre inhabituelle dans l'industrie par, entre autres, son rapprochement aux normes traditionnelles du luxe. Finalement, la troisième phase expose la montée de Jacquemus vers son statut actuel de marque de luxe prestigieuse, considérée comme un emblème du nouveau luxe.

Simon Porte Jacquemus (2012 à 2016)

Simon Porte Jacquemus, fondateur et designer de Jacquemus, s'impose comme un élément central de la marque, et ce, dès sa fondation. D'abord, son importance s'impose par le choix du nom de la marque. Cette dernière est nommée d'après un des noms de famille du fondateur, une caractéristique qu'ont la majorité des géants de l'industrie du luxe. Par cette première action, la

création d'un mythe autour de Simon Porte Jacquemus débute (Goldstein et Carpenter, 2021). Le mythe associé au designer se développe puis se renforce par la suite avec les différentes stratégies mises en place Jacquemus pour se différencier, venant bousculer l'industrie du luxe et ses principes.

D'emblée, Jacquemus fait une entrée fracassante dans l'industrie par son premier défilé non officiel de type guérilla en 2011 (Petrarca, 2019). Simon perturbe la semaine de la mode de Paris en mettant en scène une fausse manifestation, à travers laquelle ses amies portent sa collection (L'OBS, 2019). Cette prise de risque audacieuse vient marquer définitivement sa présence dans l'industrie et capter l'attention de médias importants. Elle vient également exposer la détermination de Simon à percer en tant que créateur. Le mythe autour de Simon continue ensuite d'être renforcé avec la présence visuelle marquée de ce dernier, à travers l'ensemble des activités de la marque, une pratique plutôt inhabituelle dans l'industrie du luxe. En effet, à l'aide du compte Instagram de la marque, plusieurs photos de Simon et de son patrimoine personnel sont partagées, dont des souvenirs de voyages ou de jeunesse et des moments heureux avec ses amis ainsi que sa famille (voir figure 4.9).



Figure 4.9 : Exemples de contenu Instagram lié à la vie personnelle du designer Simon Porte Jacquemus.

Sources : @jacquemus, Instagram, 01-11-2012 ; @jacquemus, Instagram, 25-08-2013 ;
@jacquemus, Instagram, 17-08-2014

Ces visuels, qui sont parfois très personnels, révèlent la vie du designer et les valeurs fondamentales qui guident le développement de l'identité de sa marque. En effet, Jacquemus puise directement dans le patrimoine personnel de son designer pour se développer, patrimoine qui est fortement lié à l'héritage culturel du sud de la France, sa région natale. La marque est alors

rapidement reconnue pour son côté français très provençal ainsi que pour son caractère hédoniste, ludique et rétro aux saveurs d'été. Cet amour de la culture française se traduit de différentes manières, entre autres, par le partage de photos et de vidéos de lieux ainsi que de personnalités iconiques françaises comme Brigitte Bardot et Sylvie Vartan, comme illustré dans la figure 4.10. Les femmes sont d'ailleurs au cœur de l'identité de Jacquemus et plus particulièrement la mère du designer, décédée il y a plusieurs années.

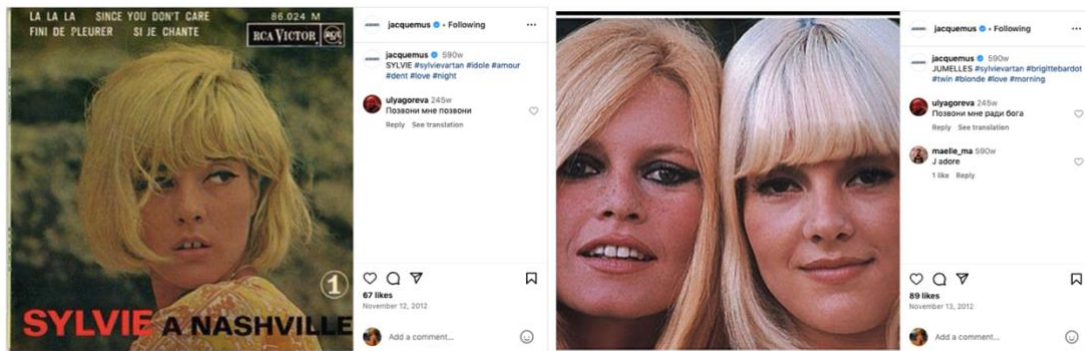


Figure 4.10 : Exemple de photos de personnalités iconiques françaises publiées sur le compte Instagram de Jacquemus.

Sources : @jacquemus, Instagram, 12-05-2012 ; @jacquemus, Instagram, 13-05-2013

Ces références personnelles participent à l'ajout d'une certaine valeur émotionnelle à la marque (Kapferer et Bastien, 2017 ; Burghausen et Balmer, 2014) et représentent un vecteur d'authenticité à travers le temps (Goldstein et Carpenter, 2021). En effet, Jacquemus mise sur une stratégie de *storytelling* intimement liée à l'histoire de son designer (sa famille, ses amis, ses expériences, son pays natal [voir figure 4.11]) pour créer des liens avec des éléments essentiels de l'identité de sa marque (Pfannes et al., 2021). D'ailleurs, la façon dont Simon se dévoile à travers Jacquemus concernant sa vie personnelle dans les premières années « *helped forge a deep connection with his fast-growing audience* » (Williams, 2022b : paragar. 17). Ces narratifs puissants ont donc concrétisé la création du mythe autour du créateur, basé sur sa passion, sa détermination et son talent (Goldstein et Carpenter, 2021).

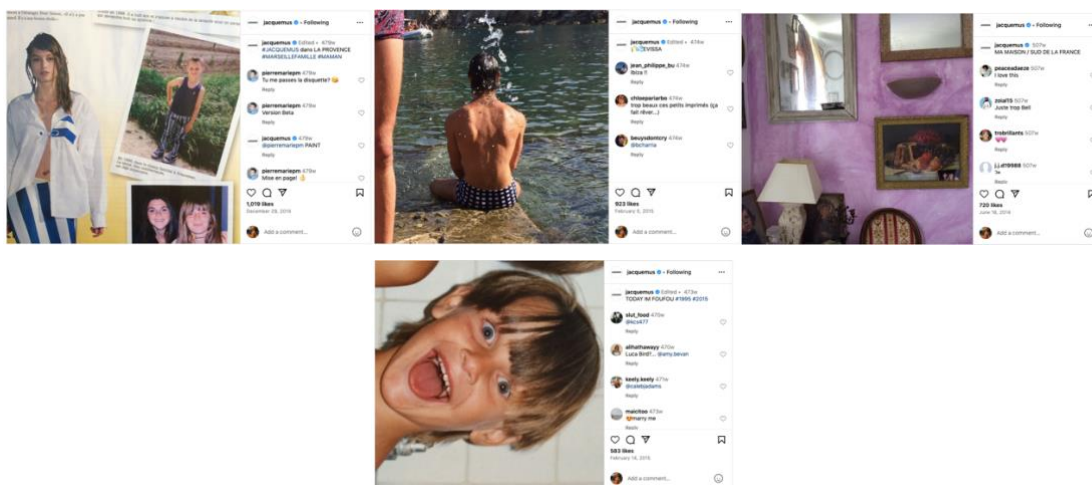


Figure 4.11 : Publications Instagram reflétant le patrimoine personnel de Simon Porte Jacquemus.

Sources : @jacquemus, Instagram, 29-12-2014 ; @jacquemus, Instagram, 05-02-2015 ; @jacquemus, Instagram, 16-06-2014 ; @jacquemus, Instagram, 14-02-2015

Ces premières années sont aussi marquées par l'expérimentation du designer quant au développement de l'identité et du style de la marque. On remarque donc plusieurs différences à travers ses premiers défilés. En effet, lors de son défilé d'automne en 2013 (voir figure 4.12), l'intérêt de la marque pour l'été est particulièrement présent et Women's Wear Daily mentionne d'ailleurs que les références aux couleurs nationales de la France étaient omniprésentes (WWD Staff, 2013). En 2014, c'est plutôt son côté farfelu et enfantin (voir figure 4.12) qui ressort davantage, alors qu'il demande à l'ensemble de ses invités de porter des blouses d'hôpital colorées lors du défilé (WWD, 2014). Ce défilé expose d'ailleurs le début de la dimension expérientielle de la marque ainsi que les possibilités qui l'entourent. Tandis qu'en 2015 (voir figure 4.12), c'est davantage son côté risqué et conceptuel qui est retenu (Phelps, 2015b). À travers ces années, une certaine expérimentation quant au style de Jacquemus se remarque. Cette période instable et évolutive ne passe pas inaperçue dans l'industrie alors que les produits de Jacquemus sont parfois décrits comme inachevés ou trop conceptuels : « *what you got today was a collection that felt too effortful on the one hand, and not polished enough on the other* » (Phelps, 2015b : paragr.3). Les vêtements sont aussi considérés à quelques reprises comme ridicules et/ou irréalistes par les

experts de l'industrie : « *But a few of the silhouettes here did seem rather silly, like a comedy oversize suit. And perhaps more problematic, many of these looks were just plain ungainly* » (Singer, 2014 : paragr. 1). Cependant, même avec cette variabilité, certains éléments sont constants à travers les années et se positionnent comme centraux au style de la marque, soit les silhouettes structurelles et asymétriques, l'utilisation des formes géométriques ainsi que les jeux de proportions. Par leur utilisation continuelle dans le temps, ces caractéristiques deviennent symboliques (Urde et al., 2007) pour Jacquemus ainsi que des aspects essentiels de son style et de son identité.



Figure 4.12 : De gauche à droite, photos des défilés de Jacquemus de 2013, de 2014 et de 2015.

Sources : <https://wwd.com/runway/fall-ready-to-wear-2013/paris/jacquemus/review/>,
<https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2014-ready-to-wear/jacquemus>,
<https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2015-ready-to-wear/jacquemus>

Les experts de l'industrie soulignent tout de même le potentiel de la marque : « [...] *there were a few pieces that rose above the silliness [...] signaled that a grown-up Jacquemus is lurking behind the cutup* » (Phelps, 2015b : paragr. 3). À la suite du défilé de 2016, les aspirations de la marque prennent aussi davantage forme et sont décrites comme « *a chopped-up yet ultimately accessible style that lands somewhere within the shapes and the conversations that look relevant now* » (Mower, 2016 : paragr. 2).

Malgré les doutes des institutions influentes de l'industrie du luxe, Jacquemus a été en mesure d'obtenir un succès commercial important auprès d'une nouvelle génération de consommateurs grâce à son identité sincère décrite comme « *very French, specifically South of France, romantic '90s-childhood-derived imagery—sunshine, sea, soft-focus first love, cheesy pop music* » (Mower, 2016 : paragr. 1). En effet, l'identité unique de Jacquemus et l'humanisme dans ses publications Instagram rejoignent directement les consommateurs modernes, guidés par le désir d'un luxe émotionnel, inclusif et honnête (Bain, 2018 ; Atkinson et Kang, 2022). Les produits de la marque, vendus dans de grands magasins de l'industrie du luxe, tel que Selfridges, Net-a-porter et Nordstrom, sont alors particulièrement populaires, même plus que certaines marques davantage établies (Bjork, 2016). Cette performance dans le marché impose donc un respect grandissant dans l'industrie : « *Seven years after launching his label, Porte Jacquemus has built a business that's anything but unserious — and significantly larger than most people think* » (Bjork, 2016 : paragr. 2).

Le maverick (2017 à 2022)

Dès 2017, Jacquemus démontre une nouvelle maturité à travers la conception de ses produits. L'esthétique et le style de la marque se peaufinent. En effet, à la suite du défilé d'automne de cette même année, un progrès considérable est visible quant à l'idéation derrière les vêtements : « *The collection was [...] pervaded by a lot of emotion that replaced the forced conceptualism of the past. Jacquemus keeps growing...* » (Flaccavento, 2017: paragr. 2). À travers les coupes structurales et asymétriques symboliques de la marque, les silhouettes se perfectionnent et une certaine élégance et sensualité, auparavant absentes, se dégagent des vêtements (Flaccavento, 2017). D'après les experts de l'industrie, « *Jacquemus is cleverly navigating his way between idealistic high concept, and wearable reality* » (Mower, 2017: paragr. 3). La marque a réussi à peaufiner son savoir-faire quant à la création de vêtements aux proportions uniques, tout en restant fidèle à son identité hédoniste française. Elle offre dorénavant une accessibilité réelle à ses produits : « *[...] despite being quite inventive, the pieces looked real, and wearable* » (Flaccavento, 2017 : paragr. 3). C'est finalement le défilé d'automne de 2018, présenté au prestigieux Petit Palais de Paris, qui marque cette maturité identitaire : « *but this outing definitively nailed how far he's come in creating a signature for himself* » (Blanks, 2018 : paragr.

3). L'identité farfelue et audacieuse de la marque gagne enfin en légitimité auprès des institutions influentes de l'industrie. Sa naïveté, son originalité et sa capacité à prendre des risques sont dorénavant acclamées. Sa proposition anticonformiste, initialement moquée dans l'industrie, est à présent louangée par les critiques. Simon Porte Jacquemus se distingue comme un *maverick* (Foreman, 2017 ; 2018 a ; 2018 b),

Parallèlement, la marque amorce un rapprochement graduel aux caractéristiques typiques du luxe, telles que la qualité et l'esthétisme (Ko et al., 2019 ; Heine, 2012 ; Berthon et al., 2009). Année après année, les collections sont plus chics et la qualité des tissus considérablement meilleure (Blanks, 2019). Les produits de la marque sont maintenant porteurs d'une certaine finesse. Ces efforts d'isomorphisme avec le luxe exposent la gestion d'un paradoxe pour Jacquemus, alors qu'elle tente d'être distinctive, tout en se conformant à certains éléments de l'industrie pour rester représentative de celle-ci (Dawar et K. Bagga, 2015).

Cependant, c'est ultimement son *storytelling* unique et émouvant, transmis à travers les activités de la marque, qui permet à Jacquemus de bien s'intégrer dans l'univers du luxe (Williams, 2022b). En effet, l'ensemble de ses collections sont porteuses d'un récit ainsi que d'une connotation personnelle pour le designer, en plus d'être présentées dans des lieux et/ou des décors originaux qui complémentent la signification derrière celles-ci. Par exemple, en 2019, le défilé est présenté à travers une représentation vraisemblable d'un petit village fictif du sud de la France, nommée « Place Jacquemus » (voir figure 4.13). Cette mise en scène a conduit le designer à être comparé à Karl Lagerfeld, une légende de l'industrie : « *Design-wise, Jacquemus's ambitions are more circumspect than Lagerfeld's, but his ability to conjure a scene is evocative of the master's* » (Phelps, 2019 : paragr. 1). Jacquemus développe également des mises en scène marquantes pour ses défilés de 2020 et 2021. La marque présente, d'un côté, les désirs profonds du designer de revenir à quelque chose de pur et d'intemporel et, d'un autre côté, son identité ludique et colorée, à travers une expérience immersive (Mower, 2020 ; 2021). Selon Vogue, le défilé de 2021 était d'ailleurs « *resonating, with a life of its own* » (Mower, 2021 : paragr. 7). En 2022, Jacquemus bouscule l'industrie une fois de plus avec un défilé présenté dans les étendues de sel de Camargue (voir figure 4.13). Ce lieu cinématique a permis à Jacquemus de créer une expérience mémorable (Yotka, 2022). Les vêtements élégants et dramatiques, jumelés au décor envoutant, lui ont

d'ailleurs valu une deuxième comparaison à Karl Lagerfeld : « *His models descended from the top of the mount [...], looking like extras in a Karl Lagerfeld costumed version of Dune* » (Yotka, 2022 : paragr. 2). Ces multiples comparaisons à cette figure prestigieuse de l'industrie du luxe renforcent la légitimité de son positionnement, mais d'autant plus la pertinence de son identité unique et novatrice axée sur le *storytelling*. En effet, Karl Lagerfeld, décédé en 2019 et ancien directeur artistique de Chanel pendant plus de 30 ans, était reconnu pour son habileté à faire rêver à travers ses défilés (Sherman, 2020). Cette capacité à développer des mondes exceptionnels par la présentation de ses vêtements a d'ailleurs joué un rôle considérable dans la montée de Chanel vers son statut comme « *untouchable* » (Sherman, 2020 : paragr. 1).



Figure 4.13 : De gauche à droite, photos des défilés de Jacquemus de 2019, de 2021 et de 2022.

Source : <https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2019-ready-to-wear/jacquemus>,
<https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2021-ready-to-wear/jacquemus>,
<https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2022-ready-to-wear/jacquemus>

Ces défilés ont donc permis à Jacquemus de se démarquer dans l'industrie du luxe comme une « *fashion storyteller* » (Williams, 2022a : paragr. 4) et d'accélérer sa transition vers « *a household name* » (2022 : paragr. 4). En effet, la singularité de son *storytelling* renforce son authenticité et sa capacité à susciter une émotion, soit deux caractéristiques primordiales chez une marque de luxe (Ko et al., 2019). Cet élément se positionne comme distinctif dans son positionnement. Il assure sa performance dans le temps et contribue, par le fait même, à la construction de son héritage par son symbolisme dans l'identité de la marque (Urde et al., 2007 ; Hakala et al., 2011).

Ce *storytelling* est d'ailleurs visible à travers l'ensemble des activités de Jacquemus, dont son contenu sur Instagram. Particulièrement associé au designer dans les premières années de la marque par le partage de publications très personnelles, le *storytelling* de cette période est davantage lié aux produits de la marque et à leur présentation. En effet, les publications sur le designer diminuent graduellement, tandis que celles sur les produits augmentent, mais conservent tout de même le côté ludique, estival et joyeux de la marque (voir figure 4.14). L'amour pour les vacances, l'été et le sud de la France est transmis habilement à travers l'exposition des vêtements et des accessoires, ce qui enrichie l'univers sans limites et aux images mémorables que Jacquemus a créé depuis ses débuts. Les experts de l'industrie exposent d'ailleurs qu'à travers les années, ce *storytelling* « *kept getting sharper — and more accessible* » (Williams, 2022b : paragr. 22), lui permettant ainsi de s'inscrire d'autant plus dans l'univers du luxe (Williams, 2022b).

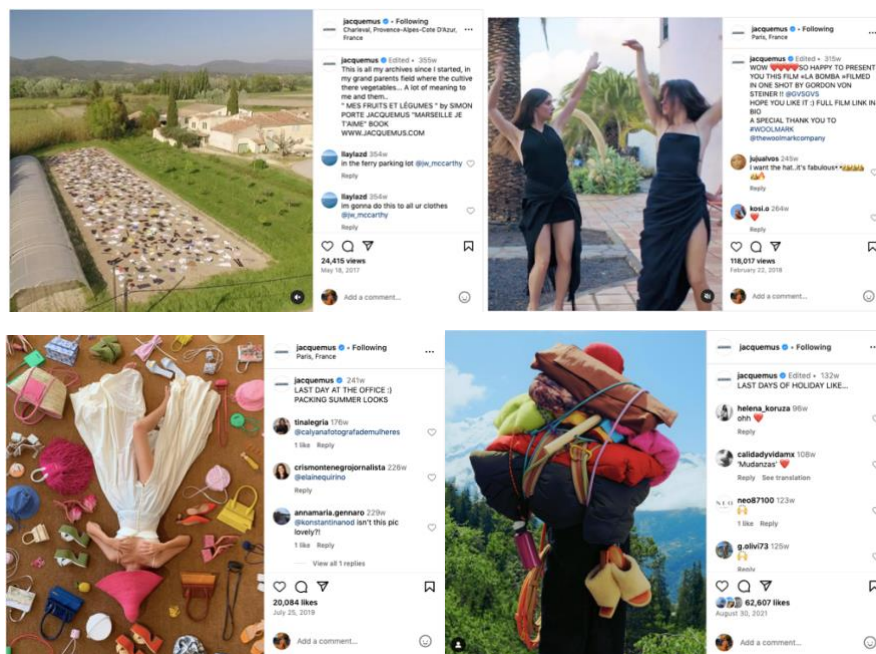


Figure 4.14 : Publications Instagram des produits de Jacquemus, en cohérence avec son identité estivale et ludique.

Sources : @jacquemus, Instagram, 18-05-2017 ; @jacquemus, Instagram, 22-02-2018 ;
@jacquemus, Instagram, 25-07-2019 ; @jacquemus, Instagram, 30-08-2021

Le rapprochement de Jacquemus aux normes de l'industrie du luxe se poursuit également par l'intégration de l'art à travers différentes facettes de la marque. Cette nouveauté est d'abord visible sur Instagram, alors que Jacquemus publie davantage de photos d'art varié (mobilier, photographie, architecture, peintures, etc.), mais toujours en restant cohérent avec son identité de marque (voir figure 4.15). En effet, les choix des publications artistiques sont directement liés à son identité française, rétro et joviale. On peut penser que par ces intégrations, Jacquemus tente de profiter du prestige et de l'élitisme associés à l'art (Kapferer, 2014), tout en restant fidèle à ses valeurs fondamentales.

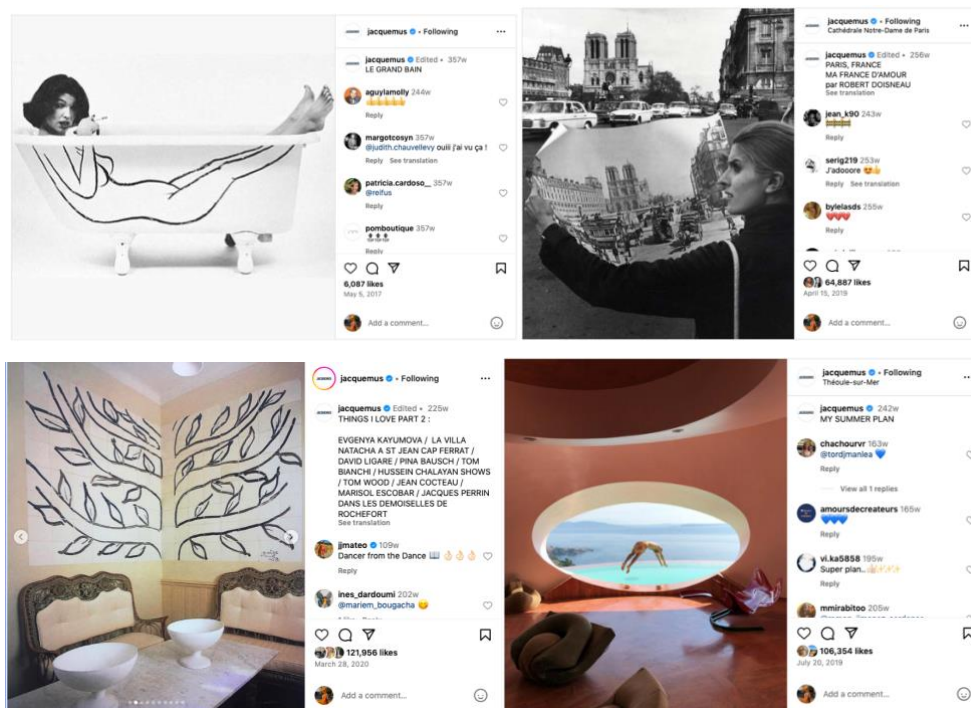


Figure 4.15 : Publications Instagram de Jacquemus liées à l'art.

Sources : @jacquemus, Instagram, 05-05-2017 ; @jacquemus, Instagram, 15-04-2019 ;
@jacquemus, Instagram, 28-03-2020 ; @jacquemus, Instagram, 20-07-2019

Cette présence artistique s'accroît graduellement alors que Jacquemus met en place plusieurs « initiatives basées sur l'art » (Schiuma, 2009 : 3, tradition libre) à travers ses activités. D'abord, lors de son défilé d'automne de 2022, Jacquemus s'inspire majoritairement du sculpteur Alberto Giacometti quant au développement de sa collection, des vêtements jusqu'aux accessoires

(Richford, 2022). Lors de cette même année, il développe également une collection exclusive qui inclut une variété de produits dont plusieurs réalisés en collaboration avec des artistes tels que Ann Vincent et Boris Beijer (Widjojo, 2021). Cette vision artistique ainsi que ces collaborations permettent à Jacquemus de bonifier l'unicité, l'exclusivité et la rareté associées à ses produits (Chailan, 2018), des caractéristiques clés pour les marques de luxe (Heine, 2012 ; Berthon et al., 2009). La relation entretenue par la marque avec l'industrie artistique devient de plus en plus centrale dans son identité, entre autres par l'ouverture de sa première boutique. En 2022, Jacquemus ouvre une première boutique sur la rue Montaigne, directement dans le prestigieux Triangle d'or de Paris (Williams, 2022 c). Déjà, le choix de l'emplacement signale étroitement son rapprochement aux points de parités avec l'industrie du luxe par l'exclusivité de cette adresse où se retrouvent les magasins de plusieurs grandes marques. Initialement éphémère, elle est une représentation physique de l'identité de Jacquemus, par son expérience immersive et « *instagrammable* », marquée par la présence d'une machine à popcorn géante (Socha, 2022 : paragr. 9). Ces aspects ludiques de la boutique sont jumelés à un décor épuré, « *resembling a walk-in-sculpture gallery* » (Socha, 2022 : paragr. 13) et grandement inspiré d'artistes comme Alberto Giacometti (Scemama, 2022). On y retrouve d'ailleurs plusieurs pièces d'art (voir figure 4.16), dont du mobilier surréaliste de Klaas Gubbels, qui contribuent à lier d'autant plus l'identité de la marque à l'art ainsi qu'à cultiver l'importance de l'artisanat (Scemama, 2022). On y trouve donc un certain équilibre entre les valeurs fondamentales uniques de Jacquemus et celles de l'industrie du luxe. Cette première boutique connaît d'ailleurs un succès instantané, avec une file d'attente souvent plus longue que celle pour entrer chez ses voisins Dior, Gucci and Yves Saint-Laurent (Socha, 2022). L'art prend aussi une place importante dans l'ouverture du premier espace Jacquemus permanent à l'intérieur du magasin Harvey Nichols à Londres, en 2022 (voir figure 4.16). Cette boutique, inspirée par la Provence native du designer, a été développée par la prestigieuse firme d'architecture et design OMA/AMO, responsable aussi du développement de plusieurs défilés et boutiques de grandes marques comme Prada et Off-White (Conti, 2022). Le choix des matériaux ainsi que l'architecture de l'espace offrent une expérience immersive qui place les produits de la marque au premier plan (Conti, 2022).



Figure 4.16 : À gauche, image de l'intérieur de la boutique Jacquemus sur l'avenue Montaigne.

À droite, image de l'espace Jacquemus chez Harvey Nichols.

Sources : <https://wwd.com/fashion-news/designer-luxury/jacquemus-best-performing-fashion-company-wwd-honors-1235394337/>, <https://wwd.com/business-news/retail/harvey-nichols-unique-shop-for-jacquemus-london-1235411134/>

Cette présence de l'art dans les activités de Jacquemus lui permet de légitimer son positionnement alors qu'elle favorise davantage l'endossement culturel et esthétique de l'industrie (Kapferer, 2014). Ces éléments artistiques présents dans l'environnement de la marque permettent également de le sublimer et de bonifier le lien émotionnel qu'ont les consommateurs avec la marque (Koronaki et al., 2018). L'art accentue les caractéristiques distinctives luxueuses de la marque tout en la positionnant comme intemporelle (Chailan, 2018). L'ouverture de ces boutiques, cohérentes avec les valeurs de Jacquemus, démontre sa performance dans l'industrie du luxe, contribue à façonner son parcours et, par le fait même, construire son héritage en tant que marque de luxe indépendante (Urde et al., 2007).

Jacquemus continue d'ailleurs de bâtir son héritage à travers les années par la constance de ses valeurs fondamentales, mais aussi par l'importance accordée à l'histoire de la marque dans son identité (Urde et al., 2007). En effet, Jacquemus repartage régulièrement sur son compte Instagram des moments clés de son parcours qui ont été marquants dans son développement, tel que la sortie de son tout premier livre ou encore son premier défilé avec la mannequin Gigi Hadid (voir figure 4.17). Jumelé à ces souvenirs davantage liés à la marque, Jacquemus continue de publier

des photos plus personnelles sur l'histoire du designer et sur les moments de sa vie qui ont guidé et qui guide encore le développement de la marque (voir figure 4.17). La continuité de ces visuels renforce de mythe autour de Simon Porte Jacquemus, en rappelant son symbolisme et son importance dans l'identité de la marque. Par ailleurs, la constance des publications liées au patrimoine personnel de Simon, même avec son succès grandissant, permet de démontrer que c'est toujours le même français farfelu, joyeux et amoureux de la vie qui demeure au cœur de Jacquemus. L'importance accordée à l'histoire pour l'identité de Jacquemus, par les clins d'œil fréquent à sa performance dans le temps et à la vie du designer, contribue donc à unir le passé avec le présent et le futur, de manière à renforcer l'omnitemporalité de la marque (Keller, 2023) et à construire son héritage (Udre et al., 2007 ; Hakala et al., 2011).

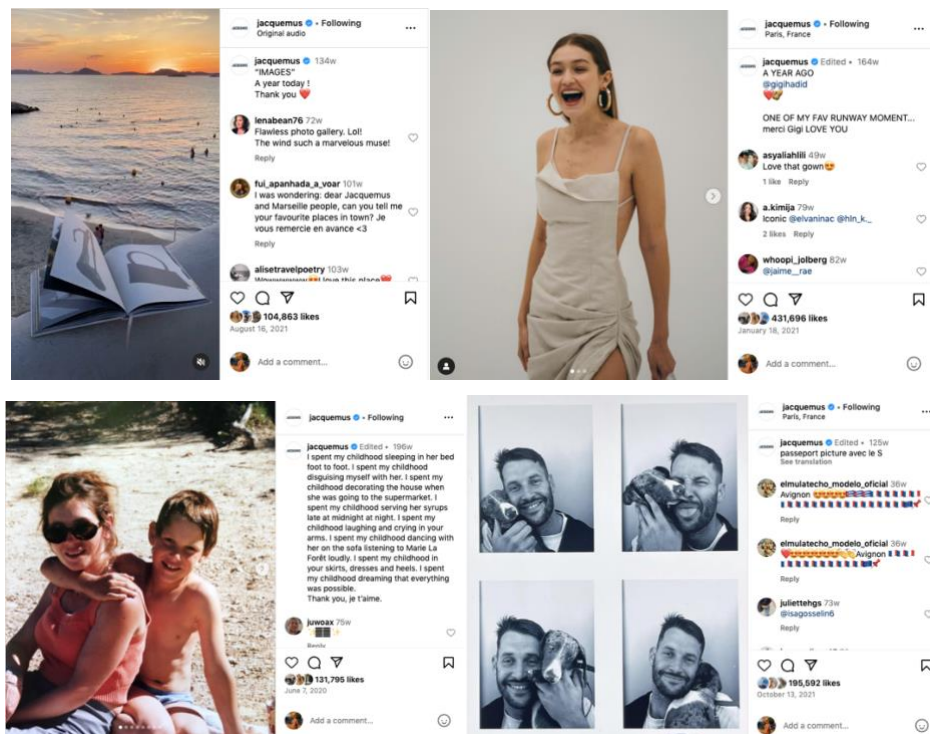


Figure 4.17 : Publications Instagram liées à l'histoire de Jacquemus et à la vie personnelle du designer.

Sources : @jacquemus, Instagram, 16-08-2021 ; @jacquemus, Instagram, 18-01-2021 ; @jacquemus, Instagram, 07-06-2020 ; @jacquemus, Instagram, 13-10-2021

Malgré son approche inhabituelle au luxe, Jacquemus a réussi à légitimer sa position dans l'industrie du luxe grâce à un son identité, son *storytelling* et son esthétique singulière (Williams, 2022b). Ces stratégies distinctes lui ont permis, contre toute attente, de se démarquer en tant que marque de luxe indépendante : « *Jacquemus' steady rise has defied expectations for independent designers in a fashion market that has been increasingly dominated by big luxury brands backed by even bigger luxury conglomerates* » (Williams, 2022b : paragr. 8).

L'emblème du nouveau luxe (2023 à aujourd'hui)

En 2023, Jacquemus atteint un jalon majeur dans son parcours et, selon les experts, « *joins fashion history* » (Guilbault, 2023 : titre). En effet, elle revendique clairement son positionnement en tant que marque de luxe alors qu'elle tient son défilé d'automne au prestigieux Château de Versailles (voir figure 4.18), comme l'ont fait les géants du luxe Chanel et Dior (Diderich, 2023a). Vogue mentionne d'ailleurs que : « *The venue is rich with fashion history, and Jacquemus is now part of its story* » (Guilbault, 2023 : paragr.2). L'utilisation de ce lieu extrêmement riche en héritage permet à Jacquemus de puiser dans son histoire et dans son prestige pour signaler l'authenticité de son côté luxueux (Goldstein et Carpenter, 2021). Ce défilé, qui marque définitivement son alignement aux codes du luxe traditionnels, ne s'éloigne néanmoins pas de son identité rétro, ludique et hédoniste ni de ses silhouettes surdimensionnées qui lui sont propres (Criales-Unzueta, 2023). Malgré le côté inatteignable et élitiste du lieu, Jacquemus a été en mesure de présenter une scène unique, sincère et accessible : « *That's the Jacquemus magic trick—no matter how big, how far, or how spectacular, it somehow always feels within reach* » (Criales-Unzueta, 2023 : paragr. 4). Ce défilé signale concrètement sa performance dans le temps tout en restant cohérent quant à ses valeurs. Il marque son parcours en tant que marque de luxe et lui permet de renforcer d'autant plus la construction de son héritage (Urde et al., 2007).



Figure 4.18 : Photos du défilé d'automne de 2023 de Jacquemus tenu au Château de Versailles.

Source : <https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2023-ready-to-wear/jacquemus>

Sa relation avec le domaine artistique continue également de se développer et de s'intensifier. Par exemple, il travaille avec la compagnie italienne Extet pour développer une nouvelle édition du mobilier extérieur de l'artiste Gae Aulenti's, représentatif de son mode vie provençal (Diderich, 2023b). Il installe aussi dans son bureau principal parisien une sculpture originale de l'artiste Aristide Maillol (Thawley, 2024), marquant l'importance de l'art dans le développement de la marque. C'est cependant le défilé de printemps de 2024 qui démontre l'intersection de Jacquemus avec le domaine artistique, alors que ce dernier est présenté à la Fondation Maeght, « *one of France's cultural jewels and its first private foundation* » (Thawley, 2024 : paragr.2). Ce défilé permet à Jacquemus de s'insérer dans le monde de l'art français, où règnent distinction et prestige (Thawley, 2024), tout en ajoutant une certaine complexité à la marque, accessible à une quantité limitée d'individus (Chailan, 2018). Les mannequins défilaient entre les sculptures inestimables de la fondation (voir figure 4.19), créant une « *solemn parade that ping-ponged between bourgeois codes and a sculptor's clothes and his creations* » (Thawley, 2024 : paragr. 4). Cette scène a d'ailleurs favorisé un phénomène d'artification autour des produits de la marque, ceux-ci étant mis sur le même pied d'égalité que l'art présenté (Kapferer, 2014). En effet, cette proximité entre l'art et les produits de la marque renforce directement l'aspect luxueux qui lui est associé par son rapprochement à cette institution élitiste (Kapferer, 2014). Pour les connaisseurs de l'industrie du luxe, cette omniprésence nouvelle de l'art dans l'identité de Jacquemus, représente un symbole important de légitimité (Koronaki et al., 2018).



Figure 4.19 : Publications Instagram du défilé de Printemps 2024 de Jacquemus tenu à la Fondation Maeght.

Sources : @jacquemus, Instagram, 29-01-2024 ; @jacquemus, Instagram, 31-01-2024 ;

Même avec son alignement aux points de parité de l'industrie du luxe, Jacquemus ne s'éloigne jamais de son identité ludique et hédoniste ainsi que de son *storytelling* symbolique. Elle est en mesure de trouver un certain équilibre entre l'élitisme de l'industrie du luxe et ses valeurs fondamentales initiales. Cet équilibre est d'ailleurs visible sur le compte Instagram de la marque qui comporte désormais plus de 2,6 millions d'abonnés, rassemblés par ses concepts uniques et ses vidéos fantaisistes (Wiles, Crump et Quilt.AI, 2024) (voir figure 4.20). Jacquemus poursuit également la publication de contenu personnel sur le fondateur (voir figure 4.20), afin de renforcer continuellement le mythe autour de celui-ci et sa présence symbolique. La constance et la continuité de ses valeurs et de ses éléments symboliques, malgré l'évolution de la marque à travers les années, jouent un rôle considérable dans la construction de son héritage (Hakala et al., 2011).

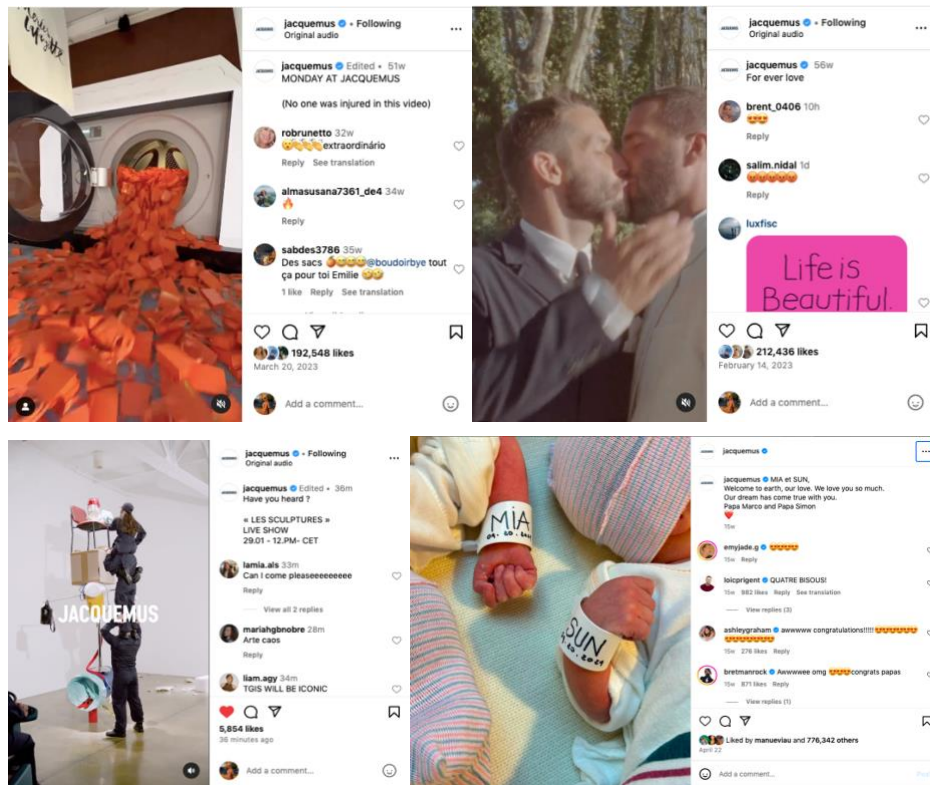


Figure 4.20 : À gauche, publications Instagram de Jacquemus qui démontrent les concepts originaux de la marque et, à droite, publications Instagram qui partagent la vie personnelle du designer.

Sources : @jacquemus, Instagram, 20-03-2023 ; @jacquemus, Instagram, 14-02-2023 ;
@jacquemus, Instagram, 21-01-2024 ; @jacquemus, Instagram, 22-04-2024

La performance de la marque dans le marché a d'ailleurs mené le designer Simon Porte Jacquemus à recevoir deux prix en 2024, venant d'autant plus affirmer son positionnement en tant que marque de luxe unique. En effet, il reçoit d'abord le prix Neiman Marcus Award for Innovation in the Field of Fashion, en raison de son « *revolutionary approach to brand building* » (Moin, 2024 : paragr. 1). Le designer est honoré pour son imagination distinctive, initialement critiquée, et sa capacité à connecter intimement avec ses consommateurs, qui lui ont valu son succès actuel. Puis, il est nommé Chevalier de l'ordre des arts et des lettres pour sa contribution considérable à l'industrie de la mode de luxe (Diderich, 2024a). C'est d'ailleurs Anna Wintour, rédactrice en chef de Vogue depuis plus de 30 ans et une des femmes les plus influentes de l'industrie de la mode de luxe, qui

lui remet sa médaille tout en saluant sa créativité, son côté entrepreneurial ainsi que sa vision inclusive de la mode, débordante de joie et d'optimisme (Diderich, 2024a).

Simon Porte Jacquemus, en tant que designer autodidacte, a bouleversé l'industrie par son approche anticonformiste du luxe, il y a près de 15 ans. Aujourd'hui, Jacquemus se positionne comme un emblème du nouveau luxe. Elle a su se tailler une place parmi les grandes maisons par le développement d'un positionnement unique, axé initialement sur la différenciation puis sur le rapprochement aux points de parité avec l'industrie du luxe. En parallèle, elle a misé sur la construction de son héritage par la constance de ses valeurs fondamentales et par le développement d'éléments symboliques, tels que le mythe de son fondateur et les dimensions uniques de ses produits. La marque s'est également associée à des entités riches en héritage à travers par son *storytelling* et par ses défilés, telles que l'art ou les lieux prestigieux, ce qui lui a permis de se légitimer d'autant plus dans l'industrie.

4.2 Analyse inter-cas

Les analyses intra-cas menées précédemment ont permis d'examiner les parcours respectifs de The Row et de Jacquemus afin de cerner les stratégies adoptées par ces marques pour connaître un succès au sein de l'industrie du luxe. L'analyse inter-cas, quant à elle, mettra en évidence les approches spécifiques liées à l'absence d'héritage et aux normes de l'industrie sur lesquelles les marques émergentes peuvent miser pour percer dans un marché où l'héritage demeure un atout central. Deux approches distinctes sont ressorties à la suite des analyses de The Row et de Jacquemus, soit la construction progressive d'un héritage dans le temps et l'emprunt d'héritage.

4.2.1 La construction progressive de l'héritage

La première approche par laquelle les marques émergentes peuvent percer dans l'industrie du luxe est par la construction progressive d'un héritage. En effet, les marques développent et renforcent certains éléments clés de l'héritage, par leur constance et leur stabilité dans le temps (Hakala et al, 2011 ; Pecot et De Barnier, 2017). Parmi les aspects essentiels de l'héritage identifiés dans la littérature (Urde et al., 2007 ; Hakala et al., 2011 ; Pecot et De Barnier, 2017), il est possible de

remarquer que les marques misent majoritairement sur l'affirmation de leurs valeurs fondamentales, à partir desquelles elles développent leur positionnement, et sur la création de symboles.

Les valeurs fondamentales

Les valeurs fondamentales sont au cœur de l'identité d'une marque puisqu'elles forment la base de son positionnement et influencent l'ensemble de ses activités (Urde et al., 2007). Elles contribuent à établir les fondations pour la construction d'un héritage, comme ce dernier se développera autour de la constance de celles-ci (Hakala et al., 2011). Dans les cas de The Row et de Jacquemus, les deux marques ont fait leur entrée dans l'industrie du luxe avec des valeurs bien distinctes, dans lesquelles elles ont ancré leur stratégie de positionnement.

Du côté de The Row, ce sont des valeurs davantage impersonnelles, telles que la qualité, le savoir-faire, le minimalisme et le raffinement. On peut donc penser que la marque a misé sur un positionnement axé sur les points de parité avec l'industrie. Plus précisément, ce positionnement se traduit par l'intention d'une marque de se conformer aux normes de l'industrie du luxe afin de se légitimer auprès des différentes parties prenantes (Lebrun, Souchet et Bouchet, 2013). Dès ses débuts, The Row a judicieusement mis de l'avant la valeur de ses produits en les plaçant au premier plan de ses communications, lui permettant de ainsi de cultiver un prestige unique et de s'intégrer rapidement dans l'industrie du luxe. Ce positionnement axé sur la conformité peut être interprété comme une « stratégie d'isomorphisme » (*isomorphic strategy*) (Su, Gao et Tan, 2023 : 343, traduction libre). Par cette stratégie, une marque émergente peut imiter les pratiques communes du marché afin de réduire les risques d'échec et d'acquérir une certaine légitimité initiale, en plus de l'approbation des différentes parties prenantes (Su et al., 2023). Dans le cas de The Row, le choix de cette stratégie de positionnement lui a permis d'obtenir la consécration des institutions influentes de l'industrie du luxe dès ses premiers défilés : Vogue mentionne à propos des vêtements qu'ils « *feel divine and look quietly spectacular* » (Phelps, 2014 : paragr. 1) ; Women's Wear Daily exprime qu'ils sont « *extreme in their luxurious simplicity* » (Iredale, 2015 : paragra. 2) ; et Business of Fashion affirme que « *every piece is clearly worked, evaluated and reworked until it's exactly right* » (Sherman, 2017 : paragra. 3).

Par ses valeurs fondamentales, The Row cherche à émuler le luxe traditionnel afin de revendiquer son positionnement dans l'industrie, en élevant le savoir-faire, l'intemporalité, l'élégance et le luxe général de la marque à un autre niveau. Dès sa fondation, on peut donc penser qu'elle a tenté de se positionner comme une marque « conventionnelle » (mainstream) (Dawar et K. Bagga, 2015 : 92, traduction libre). Par exemple, elle a développé une identité élitiste des plus exclusive, et elle s'est associée, entre autres, fortement à l'art, favorisant ainsi un phénomène d'artification autour de ses produits. Comme marque « conventionnelle » (Dawar et K. Bagga, 2015 : 92, traduction libre), The Row s'aligne étroitement avec les normes et les valeurs de l'industrie afin de devenir un synonyme direct du luxe.

Du côté de Jacquemus, ses valeurs fondamentales sont plus personnelles, axé sur l'inclusion, la joie, l'anticonformisme et la fantaisie. On peut donc penser qu'elle a misé sur un positionnement axé sur les points de différenciation, qui consiste à venir confronter les normes d'une industrie afin d'acquérir et maintenir un avantage compétitif (Su et al., 2023). En effet, Jacquemus a fait son entrée avec une stratégie de positionnement axée sur une différenciation très claire. Celle-ci a été initiée dès la présentation de son défilé guérilla de 2011, « La mode en Grève », qui est venue perturber la semaine de la mode de Paris (L'OBS, 2019). Jacquemus a ensuite continué sa différenciation par son *storytelling* personnel et par ses valeurs inclusives, lui permettant de bâtir une proximité émotionnelle profonde avec ses consommateurs, mais inhabituelle dans l'industrie du luxe. En effet, Simon Porte Jacquemus, le designer et fondateur autodidacte de la marque, a associé une identité farfelue et sincère à Jacquemus, par son implication centrale dans la présence médiatique de la marque et par sa vision ludique du luxe. L'identité anticonformiste et sincère de la marque a permis de capter rapidement l'attention des médias et de charmer les consommateurs, favorisant ainsi son intégration dans l'industrie du luxe, malgré les critiques des institutions influentes. En se positionnant comme une marque « non conventionnelle » (*unconventional*) (Dawar et K. Bagga, 2015 : 93, traduction libre), Jacquemus a donc exploité une « stratégie de déviation » (*deviation strategy*) (Su et al., 2023 : 343, traduction libre), axée sur l'idée de rejoindre les intérêts d'une nouvelle génération de consommateurs en leur proposant une offre de produits différente et liée à leurs valeurs contemporaines. La marque est venue rejoindre la nouvelle représentation sociale (Lebrun et al., 2017) du luxe de ces consommateurs distincts. Par le succès commercial grandissant de son offre inhabituelle, puis son perfectionnement, Jacquemus a

finalement été en mesure d'acquérir une consécration obligée des institutions influentes de l'industrie luxe.

Afin de rester pertinente dans une industrie, la littérature suggère qu'une marque émergente devrait tout de même tenter de trouver un certain équilibre entre la différenciation et la légitimation avec les normes attendues (Su et al., 2023). Jacquemus et The Row ont donc tous les deux effectué une transition vers une « stratégie d'équilibre » (*balancing strategy*) (Su et al., 2023 : 343, traduction libre). Cette stratégie, axée sur le maintien d'un équilibre entre la différenciation et la conformité, consiste à « *achieve as much difference as is legitimately possible while balancing legitimacy and distinctiveness* » (Su et al., 2023 : 350). Pour Jacquemus, plus de cinq ans après la fondation de la marque, on peut penser que cette transition s'est amorcée par le rapprochement de la marque aux éléments de légitimation de l'industrie du luxe, afin de maintenir sa position auprès des parties prenantes influentes (Su et al., 2023). La marque a amélioré ses produits et raffiné son image afin de venir rejoindre les codes traditionnels du luxe, comme l'esthétisme et la qualité, mais sans s'éloigner de son côté farfelu. Jacquemus renforce donc sa légitimité dans l'industrie du luxe en proposant une harmonie entre conformité et confrontation, sérieux et ludisme, et élitisme et inclusion. Cette « stratégie d'équilibre » (Su et al., 2023 : 343, traduction libre) est également visible chez The Row, alors que même avec ses valeurs traditionnelles, elle met de l'avant une identité moderne, jeune et mystérieuse qui lui permet de se différencier. La marque a été en mesure de trouver un équilibre entre légitimité et distinction avec un accent initial placé sur la conformité. Elle offre une vision contemporaine du luxe, lui permettant de se positionner comme « *the unofficial face of the quiet luxury movement* » (Lyst, 2024 : paragr.2) et, par le fait même, comme un acteur de changement pertinent dans cette catégorie de l'industrie.

À travers les années et leur évolution respective, les deux marques sont restées fidèles et cohérentes à leurs valeurs, tentant continuellement d'offrir des produits représentatifs de celles-ci. Pour Jacquemus, il s'agit de maintenir ses valeurs humaines et sincères, tandis que pour The Row, il s'agit de conserver son raffinement et son prestige. La stabilité des valeurs fondamentales dans le positionnement d'une marque émergente, sans aucune influence des tendances du marché, permet alors de participer à la construction de son héritage, en dictant son identité passée, présente et future (Hakala et al., 2011).

La création de symboles

Les symboles sont une façon pour les marques d'externaliser leurs valeurs fondamentales (Urde et al., 2007). Utilisés continuellement à travers les années, ils permettent de signaler l'héritage d'une marque et sont essentiels dans sa construction (Urde et al., 2007 ; Hakala et al., 2011 ; Pecot et De Barnier, 2017 ; Pecot et al., 2018, Arnould et Dion, 2023). Leur présence récurrente contribue également à venir signaler la longévité et la stabilité d'une marque, reflétant ainsi son intemporalité (Pecot et De Barnier, 2017). Pour les marques émergentes, le développement d'éléments symboliques à la marque, dès leur entrée dans l'industrie, permet donc de poser les bases de leur héritage puis, par leur constance dans le temps, de le renforcer. Par exemple, Jacquemus est rapidement reconnue pour son côté architectural, qui se traduit par le développement de silhouettes structurales et asymétriques, de proportions surprenantes et par l'utilisation de formes géométriques. Cette stratégie symbolique liée au développement de produits est d'ailleurs visible à travers les vêtements, les magasins et son identité visuelle en ligne. La marque tente constamment de proposer une construction minutieuse et réfléchie des formes et des volumes, tout en gardant en tête un accent sur l'innovation et l'expérimentation visuelle. Depuis la création de Jacquemus, cette stratégie de produits symbolique s'est peaufinée tout en restant cohérente avec l'évolution de la marque. Elle est venue se positionner comme centrale dans son identité.

Les symboles peuvent d'ailleurs être extrêmement variés, se présentant comme des formes, des logos, des couleurs, des motifs (Hakala et al., 2011) ou encore comme un produit culte (Kapferer, 2017), tel que développé par The Row. Avec le sac à main Margaux, The Row a créé un produit iconique qui matérialise directement son ADN (Sugimoto et Nagasawa, 2017). Depuis sa première version en 2018, le sac est repris chaque année, mais légèrement modifié et amélioré afin de rester cohérent avec les différentes collections. Il s'est positionné comme un accessoire symbolique à la marque et, plus globalement, de l'industrie du luxe (Kennedy, 2024 ; Cary, 2024). Ce type de produits iconiques et vénérés dans l'industrie sont très présents chez les marques de luxe, la majorité d'entre elles en ayant un ou deux (Kapferer et Bastien, 2009). Ils incarnent l'histoire de la marque et son identité constante dans le temps, permettant ainsi de renforcer son héritage.

Finalement, les symboles peuvent également prendre la forme d'un persona, développé autour du créateur de la marque (Arnould et Dion, 2023). C'est le cas de Jacquemus, pour laquelle un symbole important de la marque est son designer Simon Porte Jacquemus, qui représente concrètement une incarnation de ses valeurs. Dès la création de la marque, on peut penser que Jacquemus a positionné son designer en tant que « leader charismatique » (Arnould et Dion, 2023 : 339, traduction libre), comme l'ont fait plusieurs marques de luxe dans le passé (Dion et Arnould, 2011). Jacquemus a d'abord développé ce persona par une stratégie de *storytelling* visible principalement sur Instagram en offrant une ouverture intime sur la vie de l'homme derrière la marque. Des éléments ont été spécifiquement choisis puis communiqués pour forger la nature unique du persona de Simon Porte Jacquemus, tels que des photos personnelles, des valeurs ou des détails autobiographiques précis, renforçant ainsi le développement d'un mythe autour de ce dernier (Arnould et Dion, 2023). Avec l'évolution de la marque, la présence visuelle marquée de Simon a diminué légèrement, mais l'influence de ses valeurs, de sa vie et de sa personnalité ludique est restée centrale à travers les collections, les défilés et les boutiques de Jacquemus, permettant de faire vivre le persona continuellement. Avec Simon comme persona de la marque, Jacquemus s'assure également de lier différentes représentations culturelles à ce dernier afin de renforcer son aura mythique (Arnould et Dion, 2023). On peut penser, par exemple, aux lieux de présentation des défilés qui sont souvent liés à des narratifs de sa vie, comme les champs de lavandes, représentatifs de son enfance provençale et de sa personnalité joviale. Simon se situe alors directement au cœur de l'identité de Jacquemus. Il se positionne comme un symbole majeur de la marque avec son aura omniprésente à travers ses différentes activités et pour laquelle la marque est reconnue mondialement.

Ce dernier symbole expose d'ailleurs un parallèle intéressant entre Jacquemus et The Row. En effet, alors que Simon Porte Jacquemus représente un symbole important pour Jacquemus, Mary-Kate et Ashley Olsen se sont positionnées différemment en tant que designers et fondatrices de The Row. Les jumelles Olsen ont une approche extrêmement discrète et sont rarement représentées à travers la marque. On peut penser que cette approche a été adoptée stratégiquement en raison des croyances négatives associées à la création de marques par des personnalités connues (Montgomery, 2024), rendant les acheteurs plutôt réticents (Guerra, 2023). Tel qu'expliqué par Parmentier, Fischer et Reuber (2013), il est primordial pour des individus qui tentent de percer

dans une industrie particulière de comprendre les éléments (réussites, connaissances, etc.) qui sont importants pour les parties prenantes de cette dernière. Pour Mary-Kate et Ashley, leur patrimoine culturel comme icônes de la culture populaire américaine n'étant pas bénéfique pour le développement d'une marque de luxe, on peut donc penser qu'elles ont misé sur leur savoir et leurs expériences personnelles en tant qu'icône de la mode (Allaire, 2024) pour positionner The Row dans l'industrie. Avec The Row, elles se sont alignées aux valeurs et aux normes de l'industrie en démontrant une compréhension éclairée de ce qui est estimé à travers celle-ci, leur permettant ainsi de connaître un succès rapide (Parmentier et al., 2013), en tant que designers.

4.2.2 L'emprunt d'héritage

La deuxième approche par laquelle les marques peuvent revendiquer leur place dans l'industrie du luxe est par l'emprunt d'héritage. Les marques émergentes peuvent renforcer la construction de leur propre héritage indirectement, en empruntant les significations associées à des entités riches en héritage. Trois sources d'emprunts différentes ont été identifiées : aux lieux, à l'art et au patrimoine immatériel.

L'emprunt des significations de l'héritage

Les analyses intra-cas ont démontré que les marques émergentes réalisent des emprunts d'héritage pour accélérer la construction de leur propre héritage. Je définis ce concept comme l'emprunt de significations symboliques associées à l'héritage d'entités historiques spécifiquement sélectionnées, afin de pouvoir les évoquer par différents moyens. Ces emprunts sont principalement guidés par la cohérence des caractéristiques entre la marque émergente et l'entité historique. Plus précisément, les traits qui ont forgé l'héritage de l'entité historique grâce à leur constance dans le temps (Balmer, 2013), se retrouvent également dans l'identité de la marque émergente, créant ainsi un effet de continuité (Brunninge, 2023). Cette pratique permet donc de renforcer l'aura d'héritage d'une marque émergente en évoquant une certaine longévité dont elles ne sont pas porteuses initialement. L'emprunt d'héritage contribue alors à venir pallier le « fardeau de la jeunesse » (Blombäck et Brunninge, 2009 : 414, traduction libre), souvent associé aux nouvelles marques par leur manque de légitimité. L'emprunt d'héritage lié à des entités riches en

héritage comporte quelques similarités avec le phénomène d'appropriation de Brunninge (2023), mais demeure un concept distinct. Brunninge (2023) expose qu'une marque émergente peut s'inventer un héritage en s'appropriant des aspects intégraux (année de fondation, faits historiques, etc.) de l'histoire d'une entité. Par cette appropriation, la marque profite ensuite d'une extension temporelle qui influence la perception de sa longévité (Brunninge, 2023). Cependant, cette étude illustre que cette extension temporelle peut également se manifester par un emprunt de significations, qui ne nécessite aucune appropriation qui vient modifier son histoire. À la suite des analyses de The Row et de Jacquemus, ce sont donc trois formes d'emprunt de significations ont émergé, soit celle associée aux lieux, celle à l'art et celle au patrimoine immatériel. Ils sont résumés dans le tableau 4.1, ci-dessous.

Tableau 4.1 : Les formes d'emprunts d'héritage

Sources de l'emprunt	Définition	Manifestation dans l'industrie du luxe
1. Lieux	Consiste à s'associer à des lieux historiques pour évoquer, entre autres, leur prestige et leur intemporalité symboliques.	1.1. Par la dénomination 1.2. Par les défilés Ex. Jacquemus emprunte le prestige historique du Château de Versailles lors de son défilé d'automne de 2022.
2. Art	Consiste à intégrer étroitement l'art savant à travers les activités de la marque pour évoquer, entre autres, l'élitisme et la préciosité significatifs de cette industrie.	2.1. Par le <i>storytelling</i> 2.2. Par le développement de boutiques 2.3. Par les défilés Ex. The Row et Jacquemus empruntent l'intemporalité et l'exclusivité de l'art en présentant leurs défilés au travers d'exposition d'œuvres d'art.
3. Patrimoine immatériel	Consiste à intégrer plusieurs référents liés à un patrimoine immatériel (culture, individu, etc.) pour évoquer leurs différentes caractéristiques symboliques.	3.1. Par le <i>storytelling</i> 3.2. Par les défilés Ex. Jacquemus emprunte la tradition de la culture provençale en présentant son défilé de 2022 dans les étendues de sel de Camargue.

L'emprunt de significations associées aux lieux

Cette première pratique consiste en l'emprunt de significations associées à des lieux prestigieux et porteurs d'un héritage, dans le but de bénéficier de leurs caractéristiques symboliques dans le luxe. Les marques étudiées réalisent cette forme d'emprunt d'héritage de deux façons, soit par la dénomination, soit par les défilés.

D'abord, l'emprunt de significations associées aux lieux peut se faire par la dénomination. Par exemple, pour The Row, cet emprunt a été réalisé dès son entrée dans l'industrie, par la dénomination de la marque, lui permettant de venir contrer rapidement son « fardeau de la jeunesse » (Blombäck et Brunninge, 2009 : 414, traduction libre). En effet, The Row a choisi un nom faisant référence à la rue londonienne Savile Row (Vogue Runway, 2023a), un endroit acclamé depuis des décennies pour ses boutiques prestigieuses de tailleurs (Konig et al., 2016). Le choix de ce nom est particulièrement pertinent et crédible pour la marque comme il est directement lié à sa proposition valeur ainsi qu'à son identité (Brunninge, 2023), par l'importance qu'elle accorde au savoir-faire, aux coupes des vêtements et à leur qualité, soit des valeurs communes à celles de Savile Row (Konig et al., 2016). Ces similarités entre l'identité souhaitée et celle de Savile Row exposent d'ailleurs la présence d'un effet de continuité entre les deux entités (Brunninge, 2023) par la « constance de traits » (*trait constancy*) (Balmer, 2013 : 307, traduction libre) symboliques, renforçant ainsi la construction d'un lien historique. C'est-à-dire que The Row partage les mêmes les traits symboliques qui ont forgé l'héritage de Savile Row dans le temps.

Une autre façon de réaliser ce type d'emprunt est par le choix des lieux des défilés. Par exemple, on peut penser que Jacquemus présente ses défilés dans des lieux riches en héritage pour bénéficier du prestige, de la distinction et de l'intemporalité qu'ils évoquent. En effet, un emprunt important de Jacquemus réside dans son défilé d'automne de 2022, tenu au Château de Versailles. Présenté un défilé dans ce lieu historique, symbolique pour le patrimoine français et pour celui de la mode de luxe, permet à Jacquemus d'emprunter les significations historiques qui lui sont associées, afin de venir également pallier le manque de légitimité qui peut être associé à son statut de nouvelle marque (Blombäck et Brunninge, 2009). La cohérence des traits (Balmer, 2013) entre le riche

patrimoine de Versailles et l'identité très française de Jacquemus et de ses collections vient d'ailleurs crédibiliser le lien historique entre les deux entités (Brunninge, 2023).

L'emprunt de significations associées à des lieux permet donc à The Row et à Jacquemus d'évoquer le prestige, l'intemporalité et l'atmosphère historiquement luxueuse de ces endroits porteurs d'héritage. En effet, la liaison des marques avec les significations associées à Savile Row et au Château de Versailles favorise le développement d'une extension temporelle pour The Row et Jacquemus (Brunninge, 2023). Certains aspects du passé de ces lieux historiques sont donc associés au présent et au futur de ces deux marques leur permettant entre autres d'évoquer davantage leur omnitemporalité (Brunninge, 2023) et une aura d'authenticité (Brunninge et Hartmann, 2019 ; Alexander, 2009).

L'emprunt de signification associée à l'art

L'emprunt associé à l'art, plus précisément l'art savant, consiste à intégrer étroitement des éléments artistiques à travers les activités de la marque pour évoquer les significations de cet héritage. L'art est entre autres significatif d'intemporalité, de tradition, d'élitisme et de préciosité (Kapferer, 2014). The Row et Jacquemus réalisent tous les deux ce type d'emprunt, par les défilés, par le développement de boutiques et par le *storytelling*.

D'abord, The Row et Jacquemus tentent d'emprunter les significations pertinentes liées au domaine artistique à travers leurs défilés. En effet, elles présentent leurs collections dans d'anciennes galeries d'art, dans des immeubles reconnus pour leur architecture ou même directement à travers des expositions artistiques. Par exemple, Jacquemus a présenté son défilé de printemps 2023 à la prestigieuse Fondation Maeagth, la première fondation d'art privée en France et considéré comme un « *cultural jewel* » du pays par ses œuvres uniques d'artistes tel que Alberto Giacometti (Thawley, 2024 : paragr. 2). The Row, de son côté, a présenté ses collections à travers, entre autres, les œuvres de Beverly, une sculptrice américaine exceptionnelle. Par ces emprunts à de grands symboles culturels artistiques, Jacquemus et The Row sont en mesure d'évoquer des significations culturelles qui influencent positivement leur statut en tant que marque de luxe (Kapferer, 2014). Elles mobilisent et renforcent des valeurs nationales (Scarpaci, Coupey et Reed,

2018), ce qui leur permet de promouvoir leur succès en tant que marque française et américaine. Grâce à ses défilés, un phénomène d'artification se développe également quant aux produits. Les marques sont alors en mesure d'emprunter davantage le prestige, le luxe et la préciosité associés à l'art. En effet, comme les produits sont exposés directement à travers les œuvres, les vêtements et les accessoires des marques s'approprient d'une certaine manière les mêmes caractéristiques qui sont associées à l'art (Kapferer, 2014). Ce phénomène est d'ailleurs renforcé par le développement des boutiques de The Row et de Jacquemus, une autre approche par laquelle l'emprunt des significations à l'héritage de l'art peut être réalisé. En effet, les deux marques intègrent plusieurs formes d'arts à travers leurs boutiques, passant de l'architecture jusqu'au mobilier, afin d'évoquer l'élitisme et l'intemporalité qui sont significatifs de ces œuvres. Pour The Row et pour Jacquemus, leurs boutiques peuvent même être considérées comme des « institutions hybrides » (Joy et al., 2014 : 361, traduction libre), c'est-à-dire comme des espaces qui se situent à la jonction entre boutiques luxueuses et galeries d'art. Plus précisément, les produits des marques et l'art sont exposés côte à côte dans les boutiques pour démontrer leur équivalence quant à leur valeur et leur symbolisme (Joy et al., 2014).

Une autre façon de réaliser un emprunt de significations associé à l'héritage de l'art est par le *storytelling*. Par exemple, The Row a transformé son compte Instagram en véritable catalogue artistique, racontant une histoire à travers le partage de figures artistiques influentes, d'œuvres symboliques ou de listes de lecture musicale soigneusement sélectionnées pour susciter une émotion précise tous les mois. À travers ces actions, la marque emprunte les significations émotionnelles et intemporelles associées à l'art, qui permettent de renforcer l'engagement des consommateurs en suscitant une expérience visuelle (Koronaki et al., 2018).

L'emprunt des significations associées à l'art par ces différents moyens permet donc à Jacquemus et à The Row d'évoquer l'élitisme, la culture nationale, la préciosité et l'intemporalité qui lui sont associés. Il favorise d'autant plus le développement d'un lien historique, menant à une extension temporelle pour ces marques émergentes (Bunninge, 2023). Comme l'art est imprégné d'un héritage précieux, ces emprunts influencent la perception de leur longévité (Bunninge, 2023). Cette extension renforce, par conséquent, leur omnitemporalité et leur aura d'héritage (Balmer, 2013).

L'emprunt de significations associées au patrimoine immatériel

L'emprunt de significations associées au patrimoine immatériel consiste à intégrer dans l'identité de la marque plusieurs référents liés à un mode de vie, une culture, une région ou encore un individu, afin d'évoquer les différentes caractéristiques qui lui sont associées historiquement. On peut penser ici au savoir-faire, à l'authenticité, à la tradition ou aux coutumes. Ces emprunts d'héritage sont réalisés par les marques étudiées de deux façons, soit par le *storytelling* et par les défilés.

Les emprunts au patrimoine immatériel peuvent d'abord être réalisés de manière directe par le *storytelling*. Par exemple, Jacquemus exploite une stratégie de *storytelling* personnel lié à l'héritage provençal de son designer. À travers celui-ci, la marque s'associe au mode de vie de la Provence, à ses valeurs et à ses coutumes. Ce *storytelling* est visible sur son compte Instagram, mais aussi dans ses défilés, où la marque développe des mises en scène qui reflètent l'aura joviale de la Provence ou encore le travail agricole propre à cette région. Le choix du lieu des défilés est également une manière pour une marque d'emprunter les significations du patrimoine immatériel de manière directe. On peut, par exemple, penser au défilé de printemps de 2020 de Jacquemus, présenté dans les champs de lavande de Valensole, ou celui d'automne 2022, présenté dans les étendues de sel de Camargue, deux décors symboliques de la Provence et de son histoire. Par les emprunts constants à des éléments du patrimoine culturel provençal, Jacquemus tisse des liens profonds avec les racines de cet héritage ainsi qu'avec les valeurs qui en découlent, qu'elle évoque par la suite à travers son identité. La constance entre l'éthos de la Provence et les narratifs de Jacquemus renforce ainsi le développement d'une aura d'authenticité quant à la marque (Alexander, 2009 ; Brunninge et Hartmann, 2019). Ce type d'emprunt de significations permet donc de jouer sur la perception de sa longévité (Bunninge, 2023) et de venir freiner son « fardeau de la jeunesse » (Blombäck et Brunninge, 2009 : 414, traduction libre) par la présence de ces références historiques. En effet, les traits symboliques de cet héritage culturel (Balmer, 2013) sont cohérents avec la marque, créant une certaine continuité entre les deux entités (Bunninge, 2023).

Chapitre 5

Discussion et conclusion

Ce dernier chapitre offre une discussion des résultats de l'étude. D'abord, la première partie présente une synthèse des résultats obtenus lors des analyses intra-cas et inter-cas de Jacquemus et de The Row. La deuxième partie explicite les contributions théoriques associées à ce mémoire et la troisième partie, les implications managériales. Pour finir, la quatrième partie expose les limites de l'étude puis suggère des avenues de recherches futures.

5.1 Synthèse des résultats

L'objectif de ce mémoire était de comprendre comment une marque émergente peut percer dans l'industrie du luxe sans héritage, un atout central dans celle-ci. Pour ce faire, les parcours de Jacquemus et de The Row ont été étudiés par l'analyse de données secondaires, afin d'identifier les stratégies dont elles ont usé pour acquérir leur succès actuel.

Les analyses de Jacquemus et de The Row ont exposé que les marques qui tentent de percer dans l'industrie du luxe ont un parcours d'émergence guidé par des approches spécifiques. Une marque émergente débute par la construction progressive de son héritage. Elles misent d'abord sur la communication et le maintien de valeurs fondamentales propres à leur identité, qu'elles incarnent à travers leurs stratégies de positionnement. Comme démontré dans la littérature, le positionnement est un fondement essentiel dans la gestion de marque et dans la création de valeur, qui ne peut être négligé (Herrmann et Huber, 2000). D'un côté, le positionnement peut être axé sur les points de différenciation avec l'industrie du luxe. Dans ce cas-ci, il est donc guidé par « une stratégie déviation » (Su et al., 2023 : 343, traduction libre). D'un autre côté, le positionnement peut être axé sur les points de parités avec l'industrie. Dans ce cas-ci, il est guidé par la « stratégie d'isomorphisme » (Su et al., 2023 : 343, traduction libre). Même si ces deux positionnements sont guidés par des stratégies de départ différentes, ils évoluent vers la mise en place de « stratégies d'équilibres » (Su et al., 2023 : 343, traduction libre), permettant aux marques de maintenir un équilibre entre conformité et différenciation avec l'industrie du luxe. Par la suite, elles misent sur

la création de symboles uniques qui externalisent concrètement leurs valeurs et leur positionnement, que ce soit par des produits cultes, un persona ou des caractéristiques symboliques. Constants dans le temps, les valeurs fondamentales et les symboles permettent aux marques bâtir progressivement un héritage pour lesquelles elles seront reconnues dans le futur.

Lors de la construction de leur héritage et dans la mise en œuvre de leur positionnement, les marques de luxe émergentes sont certes victimes du « fardeau de la jeunesse » (Blombäck et Brunninge, 2009 : 414, traduction libre), par l'absence d'un héritage. Pour pallier ce manque, elles procèdent à des emprunts d'héritage. Plus précisément, elles empruntent les significations d'entités porteuses d'héritage, leur permettant ainsi d'évoquer les différentes caractéristiques symboliques qui leur sont associées. Ces emprunts opèrent par une association transparente entre la marque et l'entité dans une activité de marque telle que la dénomination, le développement de boutiques, le lieu d'un défilé et le *storytelling*. Les analyses ont révélé que ces emprunts peuvent être réalisés auprès de trois sources d'entités : les lieux, le patrimoine immatériel et l'art. Par ces approches, les marques émergentes sont en mesure de développer un lien historique avec des entités porteuses d'un héritage, venant ainsi influencer positivement la perception de leur longévité par le développement d'une extension temporelle (Brunninge, 2023). En effet, l'emprunt d'héritage est une façon pour les marques d'accélérer la construction de leur propre héritage et de moduler la dimension temporelle pour inscrire leur histoire plus loin dans le temps.

5.2 Contributions théoriques

Cette étude permet de mieux comprendre de quelle manière une marque de luxe sans héritage peut percer dans l'industrie du luxe, alors que cet élément y est central, en s'appuyant de la littérature sur l'héritage, le luxe et l'héritage inventé. Elle apporte trois contributions théoriques principales liées à la gestion des marques de luxe.

La contribution principale de ce mémoire porte sur la conceptualisation de l'emprunt d'héritage, qui est défini dans cette étude comme l'emprunt de significations à des entités porteuses d'héritage, dans le but d'évoquer le symbolisme de ces dernières à travers sa propre marque. Trois types d'emprunts de significations différents ont été identifiés, soit l'emprunt associé aux lieux, à l'art

et au patrimoine immatériel. Ces emprunts peuvent se faire par quatre approches différentes : par la dénomination, par les défilés, par le développement de boutiques et par le *storytelling*. Grâce à ces emprunts, les marques émergentes évoquent les significations symboliques telles que l'intemporalité, le prestige et l'authenticité, qui sont associées à ces entités. Ces significations empruntées influencent donc la perception de longévité d'une marque, par la création d'une extension temporelle associée à ces référents historiques (Brunninge, 2023). Les marques sont alors en mesure d'affirmer une certaine omnitemporalité, une caractéristique commune à plusieurs grandes marques héritages de luxe. En effet, les liens établis avec ces significations deviennent pertinents dans leur propre passé, puis dans leur présent et leur futur (Balmer et Burghausen, 2019). Ils permettent de mettre en relation ces trois périodes temporelles. Les emprunts de significations accélèrent donc la perception du temps pour les marques émergentes et propulsent la construction de leur héritage, par l'influence qu'ils ont sur leur longévité en la projetant comme plus grande.

Malgré les similarités avec les bénéfices liés à l'appropriation d'héritage de Brunninge (2023) tels que le développement d'une connexion historique et d'une extension temporelle, le concept d'emprunt d'héritage se distingue clairement. En effet, le concept d'appropriation de Brunninge (2023) consiste à s'approprier tel quel des aspects du passé d'une entité porteuse d'héritage, comme la date de fondation, pour l'intégrer directement à son histoire. Par l'appropriation, les marques s'inventent un héritage (Brunninge, 2023). Dans le cas des emprunts d'héritage, les marques émergentes s'associent à certaines significations, afin de propulser la construction de leur propre héritage. Elles ne modifient pas leur histoire, contrairement aux marques qui usent de l'appropriation. Par ailleurs, l'emprunt d'héritage est réalisé de manière ouverte par les marques émergentes. Elles sont transparentes par rapport aux emprunts réalisés à travers le temps et à l'importance qu'ils ont dans leur identité. Tandis que pour l'appropriation d'héritage, c'est une pratique qui est davantage dissimulée par les marques et non publicisée, alors que celles qui l'utilisent font souvent leur entrée sur le marché avec, déjà, un nom et une histoire qu'elles se sont appropriées. L'emprunt d'héritage se distingue également des emprunts que peuvent faire les marques à des éléments du passé collectif (Donzé et Wubs, 2019 ; Pecot et De Barnier, 2017). En effet, les emprunts d'héritages sont liés à l'évocation des significations associées à un héritage, tandis que les emprunts au passé collectif sont davantage semblables à l'appropriation d'héritage, alors que les marques ajoutent des éléments d'un passé préalablement sélectionné dans leur

histoire. Ces éléments sont alors renforcés par le *storytelling* ou le développement de produits. Par exemple, Gucci emprunte des éléments du passé collectif équestre et les légitime à travers le développement de produits, comme leur sac culte en forme d'étrier (Defanti et al., 2013). Cette étude identifie donc une nouvelle méthode par laquelle les marques peuvent venir pallier leur absence d'héritage, contribuant ainsi à la littérature sur la gestion des marques de luxe.

Deuxièmement, cette étude illustre la relation entre le positionnement d'une marque émergente et l'emprunt d'héritage. Dès leur entrée dans l'industrie du luxe, les marques usent d'une « stratégie de déviation » ou « d'isomorphisme » (Su et al., 2023 : 343, traduction libre) liées à leurs valeurs fondamentales, afin de venir affirmer leur place auprès des institutions influentes. Les emprunts d'héritage réalisés tout au long de leur parcours, et ce, dès leur fondation, renforcent ce positionnement en le liant à des références historiques cohérentes avec l'identité de la marque. Plus précisément, ils permettent d'accélérer la perception du temps entourant la longévité de la marque en la projetant comme pertinente dans le temps depuis plus longtemps que ce qu'il en est vraiment. La longévité de ces marques émergentes serait donc davantage subjective (Pecot et De Barnier, 2017), guidée par les auras d'héritage que confèrent les manifestations du passé (Burghausen, 2023). Cette relation s'observe notamment à travers la « stratégie de déviation » (Su et al., 2023 : 343, traduction libre) utilisée par Jacquemus. En effet, le *storytelling* personnel réalisé par Jacquemus est jumelé aux significations empruntées au patrimoine immatériel de la région Provençal, permettant à la marque d'évoquer la tradition et les valeurs de ce passé collectif.

Finalement, l'emprunt d'héritage est aussi lié à la construction de l'héritage, permettant également de renforcer nos connaissances sur ce sujet. Cette étude met effectivement en lumière l'importance des emprunts d'héritage pour une marque émergente dans le développement de son propre héritage. Les emprunts de significations à des entités riches en héritage agissent comme un tremplin pour amorcer et/ou accélérer la construction de l'héritage propre à une marque. En entrant dans l'industrie du luxe, les marques communiquent des valeurs fondamentales précises liées à leurs positionnements. Constantes et cohérentes à travers le temps, elles contribuent à la construction de l'héritage de cette dernière (Urde et al., 2007 ; Hakala et al., 2011). Les emprunts d'héritages viennent alors renforcer la présence et l'influence de ces valeurs, en offrant des bases historiquement légitimes sur lesquels les asseoir. Ce phénomène est, par exemple, observé chez

The Row, par ses valeurs fortement inspirées de celles de Savile Row et chez Jacquemus, par ses valeurs reflétant l'éthos provençal. Les marques peuvent donc utiliser les emprunts de significations pour renforcer la provenance et la pertinence dans le temps de leurs valeurs fondamentales. Contrairement à l'héritage inventé par l'appropriation (Brunninge, 2023) par lequel les marques tentent de s'approprier un parcours et une longévité pour changer leur histoire, l'emprunt d'héritage permet plutôt de favoriser le développement de leur propre parcours et de leur propre longévité, par l'évocation de significations.

5.3 Implications managériales

Cette recherche comporte aussi des implications managériales qui permettent de guider les marques de luxe émergentes ainsi que leurs gestionnaires dans l'intégration d'une industrie exclusive, où l'héritage est omniprésent.

Cette étude suggère que, pour contrer l'absence d'héritage et le « fardeau de la jeunesse » (Blombäck et Brunninge, 2009 : 414, traduction libre) qui est souvent associée aux nouvelles marques, les gestionnaires peuvent mettre en place des stratégies visant à emprunter les significations associées à des entités porteuses d'héritage. Ces emprunts peuvent être liés à des lieux, à l'art ou à des éléments du patrimoine immatériel. Ils peuvent être effectués de plusieurs manières, dont par l'emplacement des défilés, par la dénomination de la marque ou de produits cultes, par le *storytelling* ou par le développement de boutiques. Cependant, les résultats suggèrent qu'il est primordial que ces emprunts soient faits à des entités qui sont liées à l'identité de la marque, comme ils viennent influencer directement son positionnement ainsi que la construction de son propre héritage en servant de base pour celui-ci. Sans cette « constance des traits » (Balmer, 2013 : 307, traduction libre) entre la marque et les significations de l'entité choisie pour faire l'emprunt, ce dernier perdra sa valeur et sa pertinence. L'emprunt d'héritage est donc une stratégie qui permet aux marques de venir contrer leur absence d'héritage en évoquant des significations typiquement associées à cet élément. S'ils sont réalisés efficacement, ces emprunts permettent également la mise en œuvre et le renforcement des valeurs fondamentales de la marque ainsi que la construction de son héritage.

Par ailleurs, afin de percer dans l'industrie du luxe, les résultats suggèrent également qu'une marque émergente devrait bâtir les fondations de son propre héritage. Pour ce faire, les gestionnaires de ces marques émergentes peuvent miser sur le développement et la gestion de valeurs fondamentales, dans lesquelles leur positionnement sera ancré, puis sur la création de symboles uniques qui externalisent ces dernières. Les gestionnaires peuvent aussi profiter des emprunts d'héritage pour accélérer la construction de l'héritage de leur marque, en venant lier certains éléments aux significations d'entités porteuses d'héritage. Par ces emprunts, les gestionnaires peuvent légitimer les valeurs fondamentales ou les symboles d'une marque en les associant à des référents historiques. Par exemple, Gucci évoque plusieurs significations du patrimoine équestre à travers certains de ses symboles, comme ses couleurs symboliques — le rouge et le vert — qui évoquent des traditions anglaises (Defanti et al., 2013).

5.3 Les limites de l'étude et les avenues de recherches futures

Malgré les contributions théoriques et les implications managériales qui découlent de ce mémoire, deux limites quant à la méthodologie méritent d'être adressées. Par la suite, des avenues de recherches futures seront proposées.

La première limite de cette recherche est liée à l'utilisation exclusive de données secondaires. En effet, pour les études de cas de Jacquemus et de The Row, les données analysées regroupent uniquement des publications et des *stories* Instagram, des articles de la presse managériale et des analyses de défilés saisonniers. Aucune entrevue avec les gestionnaires des marques sélectionnées n'a été réalisée. Comme nous ne connaissons pas les intentions stratégiques des marques étudiées derrière, par exemple, le choix des lieux de défilés, la dénomination ou le développement des boutiques, nous ne pouvons affirmer avec certitude les pensées stratégiques au cœur de ces actions. Ce mémoire expose donc uniquement un point de vue externe quant aux stratégies qui ont contribué au succès de ces marques émergentes sans héritage. Par conséquent, dans le contexte d'une recherche future, il serait pertinent de consulter des sources de données primaires. Plus précisément, en venant interviewer des gestionnaires de marques de luxe, par exemple Bastien Daguzen dans le cas de Jacquemus, dans un projet de recherche futur, il serait possible de venir bonifier les résultats actuels avec leurs points de vue quant à l'absence d'héritage. Comprendre

comment ces gestionnaires visualisent le positionnement d'une marque dans l'industrie et s'ils considèrent l'absence d'héritage comme un fardeau serait particulièrement pertinent. Ces données permettraient ainsi d'enrichir davantage nos connaissances quant au rôle de l'héritage dans la gestion d'une marque de luxe émergente.

La deuxième limite de ce mémoire réside dans le fait que seulement deux marques émergentes ont été analysées. Par conséquent, il est plus difficile de tirer des conclusions généralisées sur l'ensemble des marques de luxe émergentes. D'autres marques ont aussi intégré l'industrie de la mode de luxe depuis l'arrivée de The Row et de Jacquemus et sont actuellement en train d'y faire leur place, comme Coperni ou Toteme. On ne peut donc pas affirmer qu'elles ont toutes réalisé des emprunts d'héritage pour venir pallier ce manque, comme les résultats obtenus sont spécifiques aux deux cas choisis. Cette limite restreint donc la portée des résultats de cette recherche et des implications managériales quant à la gestion d'une marque de luxe émergente. Il serait donc particulièrement bénéfique, dans une étude future, d'étudier le phénomène d'émergence d'autres marques de luxes, afin d'augmenter la portée de nos résultats et de positionner l'emprunt d'héritage comme une façon bien établie de pallier l'absence d'héritage, de mettre en œuvre le positionnement et de renforcer la construction de son propre héritage.

Une autre avenue de recherche future pertinente est liée aux différents éléments de l'héritage. En effet, dans les analyses intra-cas et inter-cas de Jacquemus et The Row, nous avons observé que les marques misaient sur le développement de deux éléments qui constituent l'héritage, soit les valeurs fondamentales et la création de symboles (Urde et al., 2007 ; Hakala et al., 2011). La longévité, l'importance de l'histoire pour l'identité et le parcours ont été observés à quelques reprises, mais jamais de manière significative. Une étude axée sur le développement et l'intégration de ces éléments à plus long terme serait donc pertinente afin de bien comprendre à quel moment les marques débutent à prioriser ces éléments et comment elles les incluent à travers leur identité pour souligner leur héritage.

Finalement, les analyses intra-cas ont démontré une dualité entre la présence des designers dans les activités de la marque de Jacquemus et de The Row. Plus précisément, dans le cas de Jacquemus, le designer et fondateur Simon représente un symbole qui se positionne au cœur de la

marque et de son identité, tandis que pour The Row, les designers et fondatrices Mary-Kate et Ashley Olsen sont très rarement associées à la marque. Il serait donc intéressant de se pencher plus étroitement sur le rôle des designers dans la gestion d'une marque de luxe émergente et de quelle manière ils contribuent à son succès. En effet, il serait pertinent de comprendre les différentes motivations liées au choix d'intégrer activement le designer à travers les activités de la marque ou de le retirer complètement en se penchant, par exemple, sur la perception des consommateurs qu'en à cette présence.

Bibliographie

- Aaker, D. A. (2004). Leveraging the corporate brand. *California Management Review*, 46(3), 6–18. <https://doi.org/10.2307/41166218>
- Alexander, N. (2009). Brand authentication: creating and maintaining brand auras. *European Journal of Marketing*, 43(3-4), 551–562. <https://doi.org/10.1108/03090560910935578>
- Allaire, C. (2024). *An Ode du Mary-Kate and Ashley Olsen's Boho Chic Era*. Vogue. Récupéré de <https://www.vogue.com/slideshow/mary-kate-and-ashley-olsen-boho-chic-style>
- Arnould, E., et Dion, D. (2023). Brand dynasty : managing charismatic legitimacy over time. *Journal of Marketing Management*, 39(3-4), 338 – 366. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2022.2120059>
- Atkinson, S. D., et Kang, J. (2022). New luxury: defining and evaluating emerging luxury trends through the lenses of consumption and personal values. *Journal of Product & Brand Management*, 31(3), 377–393. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2020-3121>
- Bain, M. (2018). « Nobody knows what luxury is anymore », *Quartz*. Récupéré de <https://qz.com/1303457/nobody-knows-what-luxury-is-anymore>
- Balmer, J. M., Greyser, S. A., et Urde, M. (2006). The Crown as a corporate brand: Insights from monarchies. *Journal of Brand Management*, 14(1/2), 137-161. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550031>
- Balmer, J. M. T. (2011). Corporate heritage identities, corporate heritage brands and the multiple heritage identities of the british monarchy. *European Journal of Marketing*, 45(9-10), 1380–1398. <https://doi.org/10.1108/03090561111151817>
- Balmer, J.M.T. (2013). Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(3), p. 290-326.
- Balmer, J. M. T., et Burghausen, M. (2019). Marketing, the past and corporate heritage. *Marketing Theory*, 19(2), 217–227. <https://doi.org/10.1177/1470593118790636>
- Batat, W. (2019). *The new luxury experience: creating the ultimate customer experience* (Ser. Management for professionals). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-01671-5>

Baskin, B (2023). *Its Not Just "Succession": Why Quiet Luxury is Everywhere Lately*. Business of Fashion. Récupéré de <https://www.businessoffashion.com/briefings/luxury/its-not-just-succession-why-quiet-luxury-is-everywhere-lately/>

Baumert, T., et Obesso, M. (2021). Brand antiquity and value perception: Are customers willing to pay higher prices for older brands?. *Journal of Business Research*, 123(2), 241-254. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.060>.

Baxter, P., et Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573>

Belk, R. W., Fischer, E. et Kozinets, R. V. (2013). *Qualitative consumer & marketing research*. (1ère éd.). Sage Publications Inc.

Berthon, P., Pitt, L., Parent, M., et Berthon, J.-P. (2009). Aesthetics and ephemerality: observing and preserving the luxury brand. *California Management Review*, 52(1), 45–66. <https://doi.org/10.1525/cmr.2009.52.1.45>

Bjork, D. (2016). *Jacquemus : Bigger Than You Think*. Business of Fashion. Récupéré de <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/jacquemus-bigger-than-you-think/>

Blanks, T. (2018). *Jacquemus Warms up Winter*. Business of Fashion. Récupéré de <https://www.businessoffashion.com/reviews/fashion-week/jacquemus-warms-up-winter/>

Blanks, T. (2019). *On Jacquemus Island*. Business of fashion. Récupéré de <https://www.businessoffashion.com/reviews/fashion-week/on-jacquemus-island/>

Blombäck, A., et Brunninge, O. (2009). Corporate identity manifested through historical references. *Corporate Communications*, 14(4), 404–419. <https://doi.org/10.1108/13563280910998754>

Brunninge, O., et B. J. Hartmann. (2019). Inventing a past: Corporate heritage as dialectical relationships of past and present. *Marketing Theory*, 19(2): 229–234. <https://doi.org/10.1177/1470593118790625>

Brunninge, O. (2023). Invented corporate heritage brands. *Journal of Brand Management*, 30(2), 157 – 169. <https://doi.org/10.1057/s41262-022-00304-7>

Brown, S., Kozinets, R. V., et Sherry, J. F. (2003). Teaching Old Brands New Tricks: Retro Branding and the Revival of Brand Meaning. *Journal of Marketing*, 67(3), 19-33. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.3.19.18657>

Burghausen, M., et Balmer, J. M. T. (2014). Corporate heritage identity management and the multi-modal implementation of a corporate heritage identity. *Journal of Business Research*, 67(11), 2311–2323. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.019>

Burghausen, M. (2022). Towards a Co-creational perspective on corporate heritage branding. Dans Iglesias, O., Ind, N., et Schultz, M. (dir.), *The routledge companion to corporate branding* (p. 345-363). Routledge.

Burghausen, M. (2023). The presence of the omni-temporal: theoretical foundations of (corporate) brand heritage design. *Journal of Brand Management*, 30(2), 129 – 143.
<https://doi.org/10.1057/s41262-022-00302-9>

Butcher, J., et Pecot, F. (2022). Visually communicating brand heritage on social media: champagne on instagram. *Journal of Product & Brand Management*, 31(4), 654 – 670.
<https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2021-3334>

Business of Fashion. (2023). *Simon Porte Jacquemus*. Récupéré le 1 décembre 2023 de
<https://www.businessoffashion.com/community/people/simon-porte-jacquemus>

Cary, A. (2023). *The Row's Margaux Bag Is a Future Heirloom in the Making*, Vogue. Récupéré de
<https://www.vogue.com/article/the-row-margaux-bag-heirloom>

Chandler, D., et Munday, R. (2011). *A Dictionary of Media and Communication*, 1^{ère} éd., Oxford University Press.

Chailan, C. (2018). Art as a means to recreate luxury brands' rarity and value. *Journal of Business Research*, 85, 414–423. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.019>

Château Net (2024). *Vins de Margaux*. Récupéré le 28 octobre 2024 de
https://www.chateaunet.com/vins/bordeaux/margaux?srsId=AfmBOopB8A_FV4ZUooAZdYvsIcqmhVGE0aEbkX1_ILQYyFaiVrgeE06K

Conti, S (2022). *Harvey Nichols Creates Unique Shop for Jacquemus in London*. Women's Wear Daily. Récupéré de
<https://wwd.com/business-news/retail/harvey-nichols-unique-shop-for-jacquemus-london-1235411134/>

Cristini, H., Kauppinen-Räsänen, H., Barthod-Prothade, M., et Woodside, A. (2017). Toward a general theory of luxury: advancing from workbench definitions and theoretical transformations. *Journal of Business Research*, 70, 101–107.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.07.001>

Crialez-Unzueta, J (2023). *Jacquemus Fall 2023 READY-TO-WEAR*. Vogue Runway. Récupéré de
<https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2023-ready-to-wear/jacquemus>

Dawar, N., et Bagga, C. K. (2015). A Better Way to Map Brand Strategy. *Harvard Business Review*, 93(6), 90–97.

Debenedetti, A., Philippe, D., et Dion, D. (2024). Balancing exclusivity and inclusivity through the strategic domestication of the luxury retail experience. *International Journal of Research in Marketing*. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2024.05.001>

Defanti M., Bird D. et Caldwell H. (2013). Forever now: Gucci's use of a partially borrowed heritage to establish a global luxury brand. *Varieties, Alternatives, and Deviations in Marketing History*, 16, 14–23.

Diderich, J. (2023 a). *EXCLUSIVE : Jacquemus Will Stage its Next Show At Versailles*. Women's Wear Daily. Récupéré de <https://wwd.com/fashion-news/designer-luxury/jacquemus-next-fashion-show-versailles-palace-1235686257/>

Diderich, J. (2023 b). *Jacquemus Has Customized a Classic Gae Aulenti Sun Lounger*. Women's Wear Daily. Récupéré de <https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/jacquemus-customized-classic-gae-aulenti-sun-lounger-1235615568/>

Diderich, J. (2024 a). *Simon Porte Jacquemus Honored In Paris*. Women's Wear Daily. Récupéré de <https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/simon-porte-jacquemus-honor-paris-fashion-week-1236237194/>

Diderich, J. (2024 b). *The Row RTW Fall 2024*. Women's Wear Daily. Récupéré de <https://wwd.com/runway/mens-fall-2024/paris/the-row/review/>

Dion, D., et Borraz, S. (2015). Managing heritage brands: a study of the sacralization of heritage stores in the luxury industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 77–84. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.09.005>

Dion, D., et Arnould, E. (2011). Retail luxury strategy: assembling charisma through art and magic. *Journal of Retailing*, 87(4), 502–520. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.09.001>

Donzé, P-Y., et Wubs, B. (2019). Storytelling and the making of a global luxury fashion brand: Christian Dior. *International Journal of Fashion Studies*. 6. 83-102. https://doi.org/10.1386/inf.6.1.83_1

Dubois, B., Laurent, G., et Czellar, S. (2001). Consumer rapport to luxury : Analyzing complex and ambivalent attitudes. Consumer research working paper no. 736. Jouy-en-Josas, France : HEC.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management. the Academy of Management Review*, 14(4), 532–532. <https://doi.org/10.2307/258557>

Ellison, J. (17 novembre, 2023). The very Stealthy Success of The Row : An exclusive interview with Mary-Kate and Ashley Olsen. *The Financial Times*.
<https://www.ft.com/content/37a13d71-f247-47ba-b1b7-907ce825a70f>

Fernando, P. S., Mario, B., et John, M. T. B. (2016). Heritage branding orientation: the case of ach. brito and the dynamics between corporate and product heritage brands. *Journal of Brand Management*, 23(1), 67 – 88. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.48>

Fionda, A., et Moore, C.M. (2009). The anatomy of the luxury fashion brand. *Journal of Brand Management*, 16, 347-363.

Flaccavento, A, (2017). *Newfound Maturity at Jacquemus*. Business of Fashion. Récupéré de <https://www.businessoffashion.com/reviews/fashion-week/newfound-maturity-at-jacquemus/>

Foreman, K. (2017). *Jacquemus to Open Paris Fashion Week*. Women's Wear Daily. Récupéré de <https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/jacquemus-to-open-paris-fashion-week-10985135/>

Foreman, K. (2018 a). *EXCLUSIVE : Jacquemus to Present First Men's Collection in South of France*. Women's Wear Daily. Récupéré de <https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/exclusive-jacquemus-to-present-first-mens-collection-in-south-of-france-1202664860/>

Foreman, K. (2018 b). *Simon Porte Jacquemus on Showing Men's in Marseille*. Women's Wear Daily. Récupéré de <https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/exclusive-jacquemus-to-present-first-mens-collection-in-south-of-france-1202664860/>

Goldstein, G. A., et Carpenter, G. S. (2022). Legitimately luxurious: Creating authentic luxury brands. *Business Horizons*, 65(5), 631 – 642. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.09.002>

Guerra, J. (5 janvier 2023). Everything You've ever Wanted to Know About Mary-Kate and Ashley Olsen's Brand, The Row. *In The Style*.
<https://www.instyle.com/the-history-of-the-row-fashion-brand-6892163>

Guilbault, L. (2023). *In Versailles, Jacquemus joins fashion history*. What's next?. Vogue Business. Récupéré de <https://www.voguebusiness.com/fashion/in-versailles-jacquemus-joins-fashion-history-whats-next>

Hakala, U., Latti, S. et Sanberg, B. (2011). Operationalising brand heritage and cultural heritage. *Journal of Product Brand Management*, 20(6), 447-456

Han, Y. J., Nunes, J. C., et Drèze, X. (2010). Signaling status with luxury goods: the role of brand prominence. *Journal of Marketing*, 74(4), 15 – 30. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.4.01>

Han, M., Newman, G. E., Smith, R. K., Dhar, R., Campbell, M. C., et Keller, K. L. (2021). The curse of the original: how and when heritage branding reduces consumer evaluations of enhanced products. *Journal of Consumer Research*, 48(4), 709–730. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucab028>

Heine, K., et Phan, M. (2011). Trading-up mass-market goods to luxury products. *Australasian Marketing Journal*, 19(2), 108 – 114. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2011.03.001>

Heine, K. (2012). *The concept of luxury brands*. (2e éd.)

Herrmann, A., et Huber, F. (2000). Value-oriented brand positioning. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10(1), 95–112. <https://doi.org/10.1080/095939600342424>

Hudson, B. T. (2011). Brand heritage and the renaissance of Cunard. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1538–1556. <https://doi.org/10.1108/03090561111151880>

Hudson, B. T., et Balmer, J. M. T. (2013). Corporate heritage brands: mead's theory of the past. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(3), 347 – 361. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-Apr-2012-0027>

Holt, D.B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*, Harvard Business Press.

Holgate, M. (2016). *The Row's Ashley and Mary-Kate Olsen Are About to Open Their Most Beautiful Store Yet*. Vogue. Récupéré de <https://www.vogue.com/article/mary-kate-ashley-olsen-the-row-new-york-store>

Iredale, J. (2015). *The Row RTW Fall 2015*. Women's Wear Daily. Récupéré de <https://wwd.com/runway/fall-ready-to-wear-2015/new-york/the-row/review/>

Iredale, J. (2016). *The Row RTW Fall 2016*. Women's Wear Daily. Récupéré de <https://wwd.com/runway/fall-ready-to-wear-2016/new-york/the-row/review/>

Jacquemus (2023 a). *Jacquemus*. Récupéré le 1 décembre 2023 de https://www.jacquemus.com/en_ca

Jacquemus (2023 b). *Jacquemus* [Page Instagram]. Récupéré le 1 décembre 2023 de <https://www.instagram.com/jacquemus/>

Joy, A., Wang, J. J., Chan, T.-S., Sherry, J. F., et Cui, G. (2014). M(Art)Worlds: Consumer Perceptions of How Luxury Brand Stores Become Art Institutions. *Journal of Retailing*, 90(3), 347–364. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.01.002>

Kapferer, J.N. et Bastien, V. (2009), *The Luxury Strategy*, Kogan Page, London.

Kapferer, J.-N. (2014). The artification of luxury: From artisans to artists. *Business Horizons*, 57 (3), 371–380. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.12.007>

Kapferer, J.-N. (2017). The End of Luxury as we know it?. In *Advances of Luxury Brand Management* (pp. 25-41). Journal of Brand Management. DOI 10.1007/978-3-319-51127-6_2

Kapferer, J.-N et Bastien, V. (2017). The Specificity of Luxury Management: Turning Marketing Upside Down In *Advances of Luxury Brand Management* (pp. 65-84). Journal of Brand Management. DOI 10.1007/978-3-319-51127-6_2

Kapferer, J.-N et Laurent, G. (2016). Where do consumers think luxury begins? a study of perceived minimum price for 21 luxury goods in 7 countries. *Journal of Business Research*, 69(1), 332–340. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.005>

Kantar. (2023). *Kantar brandZ Most valuable Global Brands 2023*. Récupéré le 8 septembre 2023 de <https://www.kantar.com/campaigns/brandz/global>

Kennedy, J. (2024). *The Row's Margaux: A Birkin in the Making?*. Business of Fashion. Récupéré de <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/the-rows-margaux-a-birkin-in-the-making/>

Keller, K. L. (2023). Looking forward, looking back: developing a narrative of the past, present and future of a brand. *Journal of Brand Management*, 30(1), 1–8. <https://doi.org/10.1057/s41262-022-00309-2>

Keller, K. L. (2009). Managing the growth tradeoff: Challenges and opportunities in luxury branding. *Journal of Brand Management*, 16(5-6), 290–301. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.47>

Ko, E., Costello, J. P., et Taylor, C. R. (2019). What is a luxury brand? a new definition and review of the literature. *Journal of Business Research*, 99, 405–413. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.023>

Koronaki, E., Kyrousi, A. G., et Panigyrakis, G. G. (2018). The emotional value of arts-based initiatives: Strengthening the luxury brand-consumer relationship. *Journal of Business Research*, 85, 406–413. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.018>

König, J. C. L., Wiedmann, K.-P., Hennigs, N., et Haase, J. (2016). The legends of tomorrow: A semiotic approach towards a brand myth of luxury heritage. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 26(2), 198–215. <https://doi.org/10.1080/21639159.2016.1143155>

Lebrun, A.-M., Souchet, L., et Bouchet, P. (2013). Social representations and brand positioning in the sporting goods market. *European Sport Management Quarterly*, 13(3), 358–379. <https://doi.org/10.1080/16184742.2013.787539>

L'OBS. (28 octobre 2019). « Qui est Jacquemus, la nouvelle coqueluche de la mode ? ». L'OBS, section Publicité. Récupéré de <https://www.nouvelobs.com/publicite/20191028.OBS20367/publireportage-qui-est-jacquemus-la-nouvelle-coqueluche-de-la-mode.html>

Lyst Insights. (2023). *The Lyst Index: Fashion's hottest brand and products Q3 2023*, Lyst. Récupéré le 1 décembre 2023 de <https://www.lyst.com/data/the-lyst-index/q323/>

Lyst (2024). *Behind the Lyst Index : The stealthy rise of The Row*, Lyst. Récupéré le 21 septembre 2024 de <https://www.lyst.com/editorial/the-lyst-report/behind-the-lyst-index-the-stealthy-rise-of-the-row/>

Maaninou, N. et Huaman, R. (2016). Brand perceived age: approaches & consequences. Conference paper: Academy of Marketing Science World Marketing Congress, At Edinburgh, Scotland, UK. <https://www.researchgate.net/publication/293652293>.

Medina, M. (2014). *The Row Dives Into Retail*. Women's Wear Daily. Récupéré de <https://wwd.com/fashion-news/designer-luxury/the-row-dives-into-retail-7676846/>

Mir Bernal, P., Pecot, F., Hudson, B., et De Barnier, V. (2023). Inducing omni-temporality: product heritage appropriation in corporate heritage brand construction. *Journal of Brand Management*, 30(2), 144 – 156. <https://doi.org/10.1057/s41262-022-00303-8>

Moin, David (2024). *Simon Porte Jacquemus to Receive Neiman's Innovation Award*. Women's Wear Daily. Récupéré de <https://wwd.com/business-news/retail/neimans-awards-set-for-simon-porte-jacquemus-diors-maria-grazia-chiuri-and-daniel-roseberry-from-r-schiaparelli-1236162405/>

Montgomery, J. (2024). *How The Row Became The Must-Have Brand For Fashion-Savvy Celebs*. British Vogue. Récupéré de <https://www.vogue.co.uk/fashion/article/the-row-quiet-luxury>

Morency, C. (2018). *The Boys of Jacquemus*. Business of Fashion. Récupéré de <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/boys-of-jacquemus-menswear-business/>

Mower, S. (2016). *Jacquemus Fall 2016 Ready-to-Wear*. Vogue. Récupéré de <https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2016-ready-to-wear/jacquemus>

Mower, S. (2017). *Jacquemus FALL 2017 READY-TO-WEAR*. Vogue. Récupéré de <https://www.businessoffashion.com/reviews/fashion-week/newfound-maturity-at-jacquemus/>

Moore, B. (2019). *The Row RTW Fall 2019*. Women's Wear daily. Récupéré de <https://wwd.com/runway/fall-ready-to-wear-2019/new-york/the-row/review/>

- Mower, S. (2020). *Jacquemus FALL 2020 MENSWEAR*. Vogue. Récupéré de <https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2020-menswear/jacquemus>
- Mower, S. (2021). *Jacquemus FALL 2021 READY-TO-WEAR*. Vogue. Récupéré de <https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2021-ready-to-wear/jacquemus>
- Mower, S. (2023). *The Row Fall 2023 Ready-to-Wear*. Vogue Runway. Récupéré de <https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2023-ready-to-wear/row>
- Newbold, A. (2018). *Everything We Know About The Row's Expansion Plan*. British Vogue. Récupéré de <https://www.vogue.co.uk/article/mary-kate-ashley-olsen-the-row-menswear>
- Okonkwo, U. (2007). *Luxury fashion branding : trends, tactics, techniques*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230590885>
- Parmentier, M. -A., Fischer, E., et Reuber, A. (2013). Positioning person brands in established organizational fields. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(3), 373-387 <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0309-2>
- Parkes, J. (2022). *Jacquemus creates surrealist interpretation of his own bathroom for Selfridge pop-up*. Dezeen. Récupéré de <https://www.dezeen.com/2022/05/11/jacquemus-le-bleu-selfridges-retail-interiors/>
- Pecot, F., et De Barnier, V. (2017). Brand heritage : the past in the service of brand management. *Recherche Et Applications En Marketing (English Edition)*, 32(4), 72–90. <https://doi.org/10.1177/2051570717699376>
- Pecot, F. et De Barnier, V. (2018). Brands using historical references: a consumers' perspective. *Journal of Brand Management*, 25(2), 171-184.
- Pecot, F., Merchant, A., Valette-Florence, P., et De Barnier, V. (2018). Cognitive outcomes of brand heritage: a signaling perspective. *Journal of Business Research*, 85, 304–316. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.016>
- Pecot, F., Valette-Florence, P., et De Barnier, V. (2019). Brand heritage as a temporal perception : conceptualisation, measure and consequences. *Journal of Marketing Management*, 35(17-18), 1624 – 1643. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1667414>
- Pecot, F. (2022). Cross-fertilization of heritage between product and corporate branding. In *The routledge companion to corporate branding* (pp. 364-377). Routledge.
- Pfannes, C., Meyer, C., Orth, U. R., et Rose, G. M. (2021). Brand narratives : content and consequences among heritage brands. *Psychology & Marketing*, 38(11), 1867–1880. <https://doi.org/10.1002/mar.21543>

Petrarca, E. (2019). *Life in The Sunshine: Designer Simon Porte Jacquemus knows how to go big, how to go very small, and most of all to have fun*. The Cut. Récupéré de <https://www.thecut.com/2019/08/simon-porte-jacquemus-designer-profile.html>

Phelps, N. (2010). *The Row Fall 2010 Ready-to-wear*. Vogue Runway. Récupéré de <https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2010-ready-to-wear/row>

Phelps, N. (2011). *The Row Fall 2011 Ready-to-wear*. Vogue Runway. Récupéré de <https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2011-ready-to-wear/row>

Phelps, N. (2012). *The Row Fall 2012 Ready-to-wear*. Vogue Runway. Récupéré de <https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2012-ready-to-wear/row>

Phelps, N. (2014). *The Row Fall 2014 Ready-to-wear*. Vogue Runway. Récupéré de <https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2014-ready-to-wear/row>

Phelps, N. (2015 a). *The Row Fall 2015 Ready-to-Wear*. Vogue Runway. Récupéré de <https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2015-ready-to-wear/row>

Phelps, N. (2015 b). *Jacquemus Fall 2015 Ready-to-Wear*. Vogue. Récupéré de <https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2015-ready-to-wear/jacquemus>

Phelps, N. (2019). *Jacquemus FALL 2019 READY-TO-WEAR*. Vogue. Récupéré de <https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2019-ready-to-wear/jacquemus>

Phelps, N. (2020). *The Row Fall 2020 Ready-to-Wear*. Vogue Runway. Récupéré de <https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2020-ready-to-wear/row>

Richford, R. (2022). *Jacquemus Fall 2022*. Women's Wear Daily. Récupéré de <https://wwd.com/runway/fall-2022/paris/jacquemus/review/>

Richford, R. (2023). *Jacquemus' Café Fleurs Concept Pops Up in Seoul*. WWD. Récupéré de <https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/jacquemus-cafe-fleurs-seoul-1235882485/>

Riley, F. D. O., Lomax, W., et Blunden, A. (2004). Dove vs. dior : extending the brand extension decision-making process from mass to luxury. *Australasian Marketing Journal (Amj)*, 12(3), 40–55. [https://doi.org/10.1016/S1441-3582\(04\)70105-6](https://doi.org/10.1016/S1441-3582(04)70105-6)

Roche, D. (2023). *Simon Porte Jacquemus tells about his label's success story*. Numéro, no 14. Récupéré de <https://numero.com/en/fashion/simon-porte-jacquemus-tells-about-his-labels-success-story-2/>

Rosendo-Rios, V., et Shukla, P. (2023). When luxury democratizes: exploring the effects of luxury democratization, hedonic value and instrumental self-presentation on traditional luxury consumers' behavioral intentions. *Journal of Business Research*, 155(B). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113448>

Rose, G. (2023). *Visual Methodologies* (5e éd.), London: Sage.

Rosewood Hotels. (2024). *Bemelmans Bar*, The Carlyle, A Rosewood hotel. Récupéré le 24 avril 2024

<https://www.rosewoodhotels.com/en/the-carlyle-new-york/dining/bemelmans-bar>

Sansonetti, J. (2023). *Jacquemus, itinéraire d'une maison (et d'un créateur) solaire*. Harper's Bazaar France. Récupéré de https://www.harpersbazaar.fr/mode/jacquemus-itineraire-dune-maison-et-dun-createur-solaire_934

Santos, F., Burghausen, M. et Balmer, J. (2016). Heritage branding orientation: the case of ach. brito and the dynamics between corporate and product heritage brands. *Journal of Brand Management*, 23(1), 67 – 88. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.48>

Scarpaci, J. L., Coupey, E., et Reed, S. D. (2018). Artists as cultural icons: the icon myth transfer effect as a heuristic for cultural branding. *Journal of Product & Brand Management*, 27(3), 320–333. <https://doi.org/10.1108/JPBM-02-2017-1416>

Schultz, M. (2022). Balancing the past and the future in corporate branding. In *The routledge companion to corporate branding* (pp. 408-416). Routledge.

Scemama, J (2022). « Jacquemus ouvre sa toute première boutique à Paris ». *Vogue France*. Récupéré de <https://www.vogue.fr/mode/article/jacquemus-premiere-boutique-paris>

Schiuma, G. (2009). Mapping arts-based initiatives. *Strategic HR Review*, 9(1). <https://doi.org/10.1108/shr.2010.37209aab.010>

Sherman, L. (2017). *The Row's Stealth Effort*. Business of Fashion. Récupéré de <https://www.businessoffashion.com/reviews/fashion-week/the-rows-stealth-effort/>

Sherman, L. (2018). *Wardrobe Dreams at The Row*. Business of Fashion. Récupéré de <https://www.businessoffashion.com/reviews/fashion-week/wardrobe-dreams-at-the-row/>

Sherman, L. (2019 a). *At the Row, a Surgical Precision*. Business of Fashion. Récupéré de <https://www.businessoffashion.com/reviews/fashion-week/at-the-row-a-surgical-precision/>

Sherman, L. (2019 b). *The Row: What Makes the Quiet Luxury Label Work*. Business of Fashion. Récupéré de <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/the-row-quiet-luxury/>

Sherman, L. (2020). *One year One Year After Karl, Where Do Chanel and Fendi Go From Here?* Business of Fashion. Récupéré de <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/chanel-fendi-karl-lagerfeld/>

- Shukla, P., Rosendo-Rios, V., et Khalifa, D. (2022). Is luxury democratization impactful? its moderating effect between value perceptions and consumer purchase intentions. *Journal of Business Research*, 139, 782–793. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.030>
- Singer, O. (2019). *Mary-Kate & Ashley Olsen Discuss The Opening Of The Row's London Flagship*. British Vogue. Récupéré de <https://www.vogue.co.uk/news/article/the-row-london-store>
- Singer, M. (2014). *Jacquemus Fall 2014 Ready-to-Wear*. Vogue. Récupéré de <https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2014-ready-to-wear/jacquemus>
- Socha, M. (2021). *Why brands are leaning into heritage*. WWD, 4-5, 4–5. Récupéré de <https://wwd.com/fashion-news/designer-luxury/luxury-fashion-heritage-chanel-dior1234792018-1234792018/>
- Socha, M. (2022). *Becoming a Digital Master in Fashion*. Women's Wear Daily. Récupéré de <https://wwd.com/fashion-news/designer-luxury/jacquemus-best-performing-fashion-company-wwd-honors-1235394337/>
- Spiggle, S. (1994). « Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research ». *Journal of Consumer Research*, 21(3), 491-503. <https://doi.org/10.1086/209413>
- Ssense. (2023). *Jacquemus*. Récupéré le 1 décembre 2023 de https://www.ssense.com/en-ca/women/sale/designers/jacquemus?gad_source=1&gclid=EAIaIQobChMIxJnah8PxggMVLGFHAR0ebgaCEAMYASAAEgK5ffD_BwE
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. (1ère éd.) Sage Publications
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Sugimoto, K., et Nagasawa, S. (2017). Luxury branding : the case of Chanel. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(3/4), 292–301. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-04-2017-0039>
- Su, J., Gao, X., et Tan, J. (2024). Positioning for optimal distinctiveness: How firms manage competitive and institutional pressures under dynamic and complex environment. *Strategic Management Journal*, 45(2), 333–361. <https://doi.org/10.1002/smj.3549>
- Thawley, D. (2024). *Jacquemus : Slouching for Luxury*. Business of Fashion. Récupéré de <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/jacquemus-fashion-show-gigi-hadid-spring-summer-2024/>
- The Row. (2023). *About The Brand*. Récupéré le 10 mars 2023 de <https://www.therow.com/en-ca/pages/about-us>

Urde, M., Greyser S. A., et Balmer, JM.T. (2007). Corporate brands with a heritage. *Journal of Brand Management*, 15 (1), 4-19. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550106>

Verner, A. (2024). *The Row Fall 2024 Ready-to-Wear*, Vogue Runway. Récupéré de <https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2024-ready-to-wear/row>

Vogue Runway. (2023 a). *The Row*. Récupéré le 25 novembre 2023 de <https://www.vogue.com/fashion-shows/designer/row>

Vogue Runway. (2023 b). *Jacquemus*. Récupéré le 1 décembre 2023 de <https://www.vogue.com/fashion-shows/designer/jacquemus>

Widjojo, C. (2021). *Jacquemus Reveals Pink 2 Holiday Capsule, Including Collaborations With Artists, Designers and Brands*. Women's Wear Daily. Récupéré de <https://wwd.com/feature/jacquemus-pink-2-holiday-capsule-details-photos-1235006294/>

Wiedmann, K.-P., Hennigs, N., et Siebels, A. (2009). Value-based segmentation of luxury consumption behavior. *Psychology & Marketing*, 26(7), 625-651. <https://doi.org/10.1002/mar.20292>

Wiedmann, K-P., Hennigs, N., Schmidt, S. et Wüestefeld, T. (2011a). The importance of brand heritage as a key performance driver in marketing management. *Journal of Brand Management*, 3 (19), 182-194.

Wiedmann, K. -P., Hennigs, N., Schmidt, S., et Wuestefeld, T. (2011 b). Drivers and outcomes of brand heritage: consumers' perception of heritage brands in the automotive industry. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 205-220.

Williams, R. (2022 a). *Jacquemus, Now Nike Approved, Opens 'New Era 'in Provence*. Business of Fashion. Récupéré de <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/jacquemus-now-nike-approved-opens-new-era-in-provence/>

Williams, R. (2022 b). *Jacquemus : A Fashion Star's Business Vision*. Business of Fashion. Récupéré de <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/jacquemus-a-fashion-stars-business-vision/>

Williams, R. (2022 c). *Is Jacquemus Ready for Retail?* Business of Fashion. Récupéré de <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/is-jacquemus-ready-for-retail/>

Wiles, M., Crump, H. et Quilt. AI (2024). *Which Fashion Brands Punch Above Their Weight on Social Media – And How They Do It*. Business of Fashion. Récupéré de <https://www.businessoffashion.com/articles/marketing-pr/bof-insights-brand-magic-index-volume-two-fashion-luxury-brands-engagement-ranking/>

Wuestefeld, T., Hennigs, N., Schbidt, S., et Wiedmann, K.-P. (2012). The impact of brand heritage on customer perceived value. *Der Markt : International Journal of Marketing*, 51(2-3), 51-61. <https://doi.org/10.1007/s12642-012-0074-2>

WWD Staff. (2010). *The Row RTW Fall 2010 Video*, Women's Wear Daily. Récupéré de <https://wwd.com/fashion-news/shows-reviews/the-row-rtw-fall-2010-video/>

WWD Staff (2013). *Jacquemus RTW Fall 2013*. Women's wear Daily. Récupéré de <https://wwd.com/runway/fall-ready-to-wear-2013/paris/jacquemus/review/>

WWD Staff (2014). *Jacquemus RTW Fall 2014*. Women's wear Daily. Récupéré de <https://wwd.com/runway/fall-ready-to-wear-2014/paris/jacquemus/review/>

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Yotka, S (2022). *Jacquemus FALL 2022 READY-TO-WEAR*. Vogue. Récupéré de <https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2022-ready-to-wear/jacquemus>

Zoe Magazine. (2018). *Dior Celebrates 70th Anniversary With Paris Exhibition*. Récupéré le 7 octobre 2023 à <https://www.zoemagazine.net/112214-112214/>

Annexe 1

Extrait du premier triage pour les codes de The Row

Données archives IG	Articles défilés d'automne 2010 à 2024	Articles presse spécialisée
2013 - Magazine (6) - <i>Allure</i> - <i>Vogue</i> - <i>The pop Mag</i> - <i>Net-a-Porter</i> - <i>Numéro</i> - Culture Populaire (2) - Emilie Weiss - Iconique - Icônes – mannequin - Mode - Vêtements (5) - Femme (6) - Art (2) - Peinture (2) - Atelier - Détails - Aperçu - Photographie - Paris - Simplicité 2014 - Art (4) - Couleurs (2) - Willem de Kooning (2) - Expressionisme (2) - Artiste - Atelier - Art contemporain - Pablo Picasso - Nouvelle collection (2) - Simplicité (2) - Nature (2) - Peinture (2) - Sigmar Polke - Magazine (3) - <i>Porter Magazine</i> - <i>Neiman Marcus</i> - <i>Elle USA</i> - Culture populaire - Vêtements (4) - Sac à main - Femme (4) - Ouverture boutique (track record)	2010 - Luxueux - Tissus - Classic - Chic - Simplicité - Minimalist - Intime - Art - Sophistiqué 2011 - Privé - Exclusif - Nouvelle collection - Matériaux - Savoir-faire - Couture - Prix - <i>Tailoring</i> 2012 - Évolution - Élégant - Luxueux - Intemporel - Rafiné - Serein - Hotel Carlyle - Historique - The Carlyle - Intime - Pure - Beauté 2013 - Mobilier - Détails - Tissus - Storytelling - Légèreté - Élégance - Simplicité - Exquis - Conception - Femme - Élégance - Edwardian inspiration -	2012 - Chief operating officer – David Kress - Expérimenté (2) - Luxe (2) - Expérimenté 2014 - Premier magasin – 2014 - Mid-century - Californie - Personnel - Souvenirs - Los Angeles - Locale - Antiquités - Design - Antiquités - Design - Arts (2) - Mobilier (3) - Chaleureux - Chez-soi - Collections personnelles - Exclusif - Mode de vie (lifestyle) - Développement

