

HEC MONTRÉAL

**Relation consommateur-marque et repositionnement de la marque :
le cas de Victoria's Secret**
par
Camille Costes

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

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

**Yannik St-James
HEC Montréal
Directrice de recherche**

Août 2022
© Camille Costes, 2022

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2022-4520

Titre du projet de recherche : La perspective consommateur sur l'évolution de l'image de la marque : le cas de Victoria's Secret sur le marché de la lingerie.

Chercheur principal :
Camille Costes,
HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Yannik St-James
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 20 octobre 2021

Date d'entrée en vigueur du certificat : 20 octobre 2021

Date d'échéance du certificat : 01 octobre 2022



Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Résumé

L'évolution rapide du marché – l'environnement concurrentiel, les nouvelles tendances et préférences des consommateurs – ainsi que des changements d'orientations stratégiques des entreprises, peut amener les gestionnaires à devoir modifier l'image de la marque sur le marché (Keller, 1999, traduction libre). En effet, les gestionnaires peuvent choisir de modifier son image s'ils souhaitent augmenter son attractivité auprès d'un marché cible ou encore si cette dernière a perdu de son attrait auprès des consommateurs (Ewing, Jevons et Khalil, 2009; Keller, 1999). Ces changements, nécessaires à la pérennité de l'entreprise sur le marché, sont alors opérés à travers la pratique du repositionnement de la marque (Keller, 1999).

Cependant, bien qu'essentielle à la performance de la compagnie, la pratique du repositionnement peut présenter des enjeux pour l'entreprise en affectant le lien que les consommateurs entretiennent avec la marque. En effet, la littérature suggère que ces derniers s'attachent à la marque sur la base des significations et valeurs qu'elle véhicule dans son image (Edson Escalas, 2004). Ils forment une relation avec cette dernière comparable à une relation avec un partenaire (Fournier, 1998). En modifiant son image et ses valeurs, le repositionnement de la marque transforme donc le « partenaire relationnel » du consommateur (Fournier, 1998). Des connaissances sur la question de la réponse du consommateur au repositionnement apparaissent alors essentielles aux entreprises.

Les travaux sur le repositionnement de la marque adoptent essentiellement une perspective managériale et très peu d'études ont analysé le point de vue du consommateur concernant le repositionnement de la marque. Cependant, la littérature sur la relation à la marque suggère que cette dernière peut motiver des différences de réponses des consommateurs face aux changements d'associations symboliques de la marque (Avery, 2012; Gaustad *et al.*, 2019). Alors que la pratique du repositionnement de la marque implique de tels changements, on peut penser que la relation que le consommateur entretient avec la marque influencerait sa réponse à cette dernière.

A la croisée des études de la relation à la marque et du repositionnement de la marque, ce mémoire cherche donc à approfondir nos connaissances concernant l'influence de la relation à la marque sur la réponse du consommateur à la pratique du repositionnement.

Pour ce faire, cette recherche utilise le repositionnement de la marque de lingerie *Victoria's Secret (VS)* comme contexte d'étude. La méthode de l'entrevue longue de McCracken (1988) a été utilisée pour collecter les données nécessaires. Plus précisément, huit (8) entrevues ont été réalisées avec des clientes de la marque *Victoria's Secret*. Ces dernières nous ont permis d'identifier différentes formes de relations entretenues avec la marque et de mieux comprendre le rôle de relation à la marque dans la réponse du consommateur au repositionnement.

Mots clés : Repositionnement de la marque ; gestion de la marque ; relation consommateur-marque ; théorie de la relation à la marque

Méthodes de recherche : entrevues en profondeur

Table des matières

Résumé	vii
Table des matières.....	ix
Liste des tableaux et des figures.....	xiii
Remerciements	xv
Chapitre 1 : Introduction	1
Chapitre 2 : Revue de la littérature.....	5
2.1. Le repositionnement de la marque	5
2.2.1 Le positionnement de la marque	5
2.2.2 La pratique du repositionnement de la marque	9
2.2. La relation consommateur-marque	13
2.2.1 La théorie de la relation à la marque	13
2.2.2 La diversité des formes de relations consommateur-marque et leur importance pour la compagnie	15
2.2.3 Le rôle de la relation à la marque dans la réponse du consommateur au changement de l'image de la marque.....	17
Chapitre 3 : Méthodologie.....	20
3.1 Contexte de recherche : le repositionnement de la marque Victoria's Secret.....	20
3.1.1 Positionnement et performance de la marque	20
3.1.2 Le repositionnement de la marque	23
3.2 Méthode utilisée	24
3.2.1 Collecte des données	24
3.2.2 Recrutement des participantes et réalisation des entrevues	26
3.2.3 Approche analytique	30

Chapitre 4 : Résultats	33
4.1 Victoria's Secret : une mauvaise habitude.....	33
4.1.1 Les fondements identitaires de la relation	33
4.1.2 La relation avec Victoria's Secret devient moralement problématique.....	36
4.1.3. Le repositionnement de Victoria's Secret crée la possibilité d'un réalignement idéologique.....	42
4.2. Victoria's Secret : Source d'inspiration esthétique.....	49
4.2.1 La marque est une source d'inspiration esthétique pour la participante	49
4.2.2 Le repositionnement de Victoria's Secret creuse un écart esthétique entre la marque et ses consommatrices.....	56
4.3 Victoria's Secret : Complice du bien-être.....	61
4.3.1 Les caractéristiques physiques et symboliques des produits participent au bien- être des consommatrices	62
4.3.2 Le rôle des symboles de la marque dans la mise en valeur du produit	67
4.3.3 Le repositionnement de Victoria's Secret n'affecte pas la relation à la marque	71
Chapitre 5 : Discussion et conclusion.....	77
5.1. Discussion des résultats	77
5.2 Contributions théoriques.....	79
5.3 Contributions managériales	82
5.4 Limites et avenues de recherches.....	85
Bibliographie	i
Annexes	viii
Années 1 : Aide visuelle sur le repositionnement de Victoria's Secret.....	viii
.....	viii
Annexe 2 : Citations additionnelles pour chaque forme de relation à la marque	ix

Liste des tableaux et des figures

Tableau 3.1 – Profil des participantes

Tableau 4.1 : Citations pour la relation de mauvaise habitude

Tableau 4.2 : Citations pour la relation de source d'inspiration esthétique

Tableau 4.3 : Citations pour la relation de complice du bien-être

Remerciements

En août 2019, j'arrive à Montréal et, par la même occasion, à la présentation d'accueil des nouveaux étudiants d'HEC, avec une idée très vague de ce qu'est un projet supervisé ou un mémoire. En écoutant alors les professeurs et anciens étudiants nous parler de leurs travaux respectifs, le choix est clair : je veux écrire ma propre recherche ! Je m'inscris alors au mémoire. Puis j'hésite... les opportunités d'embauche sont aussi attrayantes si je réalise un projet supervisé en entreprise. En plus, je pourrais prendre plus de cours... je change d'avis. Je consulte ma directrice de programme : m'inscrire au projet juste pour avoir plus de cours est une raison assez douteuse. Bon. C'est vrai que le mémoire m'avait attirée en premier lieu par les compétences, responsabilités qu'il demande, mais surtout par la fierté de relever un beau défi pour clore ma carrière universitaire. OK, je rechange.

Ainsi, après beaucoup d'hésitation, je me lance. Je recherche un sujet et un/une directrice de mémoire. Pas facile non plus. À la suite de plusieurs mois de prospection de sujet, on y arrive! Un domaine que j'aime (la mode), un thème pertinent pour les entreprises (le repositionnement), le côté consommateur qui ajoute des épices au sujet, le tout encadré par une professeure excellente dans son domaine. Quelle joie !

Si mon texte vous laisse penser que les difficultés rencontrées pendant ce mémoire ont cessées lorsque j'ai trouvé le sujet, c'est faux. Je n'aurais juste pas eu la place de faire tenir ces remerciements dans un format acceptable.

Et pourtant, avec tout ça, je réalise qu'écrire ce mémoire a été l'une des plus belles décisions de mon parcours académique. Si cette belle recherche m'a permis de développer de précieuses compétences professionnelles, elle m'a surtout poussée à me dépasser et ne jamais lâcher.

Merci à Yannik pour son support tout au long de ce processus. Par tes conseils, ton soutien et ton éthique de travail remarquable, tu as été une véritable mentore pour moi. Je remercie également La Fondation Boucaro d'avoir cru à ce projet de recherche à ses tout débuts, et de l'avoir supporté avec générosité. Mme Archambault, merci pour vos précieux conseils

EndNote tout au long de ma rédaction. Merci à mes participantes, qui, par leur partage, ont largement contribué au fun de la recherche. Dernier remerciement, et non des moindres, à ma famille et mes amis qui m'ont soutenue tout le long ! Deux mercis spéciaux à ma tante Marie-Édith et mon amie Sarah, pour leur relecture de ma (longue) revue de littérature et leurs encouragements en continu.

Chapitre 1 : Introduction

Le positionnement de la marque détermine l'image distincte qu'elle occupe dans l'esprit des consommateurs (Kotler et Kotler, 2003). Il rassemble les caractéristiques symboliques et fonctionnelles de la marque, reflète ses valeurs et son identité (Park, Jaworski et MacInnis, 1986), à la base de son image aux yeux des consommateurs (Keller, 1999). Maintenir des associations cohérentes et un positionnement constant est essentiel pour la marque afin de garder une position forte et claire dans l'esprit de ses consommateurs (Keller, 1999). Cependant, les entreprises doivent parfois repositionner leur marque dans le but de préserver leur pertinence pour les consommateurs et rester performantes sur le marché. En effet, l'environnement marketing des compagnies est en constante évolution. La baisse du pouvoir d'attraction de l'image de la marque, l'évolution des concurrents, les nouvelles tendances et préférences des consommateurs sont autant de facteurs externes qui peuvent affecter la pertinence des associations de la marque pour le consommateur et la performance de son positionnement sur le marché (Aaker, 1991; Ewing, Fowlds et Shepherd, 1995; Keller, 1999). L'entreprise peut également adopter une nouvelle orientation stratégique nécessitant de transformer son image aux yeux des consommateurs. Par exemple, elle peut choisir de cibler un nouveau marché ou segment de consommateurs dans le cadre d'une stratégie de croissance. Les gestionnaires répondent à ces enjeux et objectifs stratégiques par la mise en œuvre du repositionnement de la marque. Ce dernier permet d'augmenter son attractivité auprès d'un marché cible, sa valeur sur le marché (Keller, 1999) ou maintenir l'avantage concurrentiel de l'entreprise (Keller, 1999). Prenons le cas de *Spécial K*. En septembre 2015, les valeurs d'acceptation du corps prennent de plus en plus d'importance dans la société et le positionnement de la marque de céréales minceur perd en résonance avec son public. En réponse à cette situation, la marque prend la décision d'abandonner son positionnement originel et se réinvente à travers la campagne de communication *Own it*. Dans cette campagne, *Spécial K* communique de nouvelles valeurs aux consommateurs. La marque apparaît en partenaire du quotidien des femmes et en support de leurs objectifs et accomplissements, plutôt que comme une marque qui les aide à perdre du poids. Les résultats du repositionnement sont sans appel. Trois (3) mois après le lancement de la

campagne au Canada, la marque aura vu ses ventes progresser de 6% sur le marché canadien (Chief Marketer magazine, 2017).

Les chercheurs ont identifié les signes de vieillissement de la marque et les différentes évolutions de l'environnement marketing justifiant un repositionnement (Ewing, Jevons et Khalil, 2009), de même que les bénéfices de la pratique pour la performance de l'entreprise sur le marché (Aaker, 1991; Keller, 1999). On sait que la pratique du repositionnement de la marque est nécessaire à la pérennité de la marque. Elle peut améliorer sa valeur et la performance économique de l'entreprise sur le marché (Aaker, 1991; Keller, 1999). Quoique nécessaire afin d'assurer la pertinence de la marque et sa légitimité sur le marché, à un niveau individuel, la pratique du repositionnement peut affecter la relation que le consommateur entretient avec la marque. En effet, le consommateur et la marque sont liés comme deux partenaires dans une relation. Alors, en modifiant l'image de la marque et les significations associées à cette dernière, le repositionnement transforme le « partenaire relationnel » du consommateur (Fournier, 1998). La théorie de la relation à la marque propose que les individus forment des relations avec ces dernières et s'attachent aux significations et valeurs qu'elles véhiculent (Edson Escalas, 2004; Fournier, 1998; Fournier, Solomon et Englis, 2008; Kates, 2004). Certaines recherches s'appuient sur cette théorie pour étudier l'impact des changements de significations de la marque sur la relation (Avery, 2012; Gaustad *et al.*, 2019). D'après ces recherches, une connexion identitaire entre le consommateur et la marque favoriserait le rejet des nouvelles significations par le consommateur (Avery, 2012; Gaustad *et al.*, 2019). En fait, plus le consommateur s'identifie à la marque, plus il sera enclin à rejeter ses nouvelles associations (Avery, 2012; Gaustad *et al.*, 2019). En outre, le type de connexion identitaire – que la marque reflète l'identité actuelle ou idéale du consommateur – motiverait aussi des différences d'acceptation des nouvelles significations de la marque (Gaustad *et al.*, 2019). On peut alors croire que la relation qu'un consommateur entretient avec une marque affecte sa réponse au repositionnement de cette dernière. Cette étude s'inscrit donc dans le prolongement de ces études et vise à approfondir nos connaissances sur le lien entre le repositionnement de marque et la

relation consommateur-marque. Plus précisément, elle s'intéresse à la question de recherche suivante : **Comment la relation consommateur-marque affecte-t-elle la réponse du consommateur au repositionnement de la marque?**

Pour répondre à cet objectif de recherche, ce mémoire utilise le repositionnement de la marque de lingerie *Victoria's Secret (VS)* comme contexte d'étude. VS se distingue des autres enseignes de lingerie grâce à l'image unique qu'elle s'est construite auprès de son public. Chaque année depuis la création de son défilé en 1995, VS produisait un show annuel rassemblant de célèbres mannequins considérées comme les plus belles femmes du monde. Représentant un idéal de beauté pour les femmes américaines, les Anges VS suscitent l'admiration de millions de téléspectateurs et participent à établir les normes de beauté de l'époque (Sherman, 2018). Avec ces symboles à la base de l'image de « fantaisie » de la marque (Chen, 2018), VS atteint une notoriété internationale. Cependant, depuis 2015, l'industrie mode et beauté connaît des transformations culturelles importantes. Les jeunes femmes favorisent de nouvelles marques faisant la promotion de valeurs inclusives et proposant des styles plus naturels et confortables (Sherman, 2018). L'image de la femme sexy incarnée par la marque devient déconnectée de la nouvelle vision de la beauté chez les consommatrices et perd en pertinence pour son public (Team, 2015). Depuis 2019, VS opère alors un repositionnement qui transforme totalement son image auprès du public. La marque s'éloigne de l'idéal de beauté inatteignable qu'elle incarnait et intègre des valeurs plus inclusives à son image.

Le terrain de la présente étude est donc celui des consommatrices entretenant un attachement avec cette marque avant son repositionnement. Ce travail se base sur une approche qualitative : la méthode de l'entrevue longue de McCracken (1988) a été utilisée pour collecter les données nécessaires. Au total, huit (8) entrevues ont été réalisées avec des clientes de la marque.

L'analyse des entrevues a permis d'identifier trois (3) profils de relations entretenues avec la marque avant son repositionnement : la mauvaise habitude ; la source d'inspiration esthétique et la relation de complice du bien-être. Elle révèle également comment la

relation à la marque colore l'interprétation du repositionnement et la réponse de la consommatrice à celui-ci.

L'étude contribue à la littérature sur le repositionnement de la marque et au domaine de la relation consommateur-marque. Elle participe à mieux comprendre comment le repositionnement peut impacter l'évolution de la relation à la marque. Elle enrichit nos connaissances sur les formes de relation à la marque et souhaite appréhender leur impact sur la réponse du consommateur au repositionnement de la marque. D'un point de vue managérial, l'étude souligne l'importance de connaître la nature de la relation précédent le repositionnement avant de le concevoir et le mettre en place : des considérations essentielles sont proposées aux gestionnaires pour favoriser la conception et mise en œuvre d'un repositionnement positif pour la pérennité de la relation marque-consommateur.

La structure de ce mémoire est la suivante : dans le chapitre 2, on rend compte des avancées de la littérature concernant les stratégies de repositionnement de la marque, puis des connaissances sur la relation à la marque. Le chapitre 3 explique la méthodologie utilisée pour effectuer la recherche. Le chapitre 4 présente les résultats obtenus de l'étude. Enfin, le chapitre 5 propose une discussion des résultats et les contributions que la recherche apporte à la littérature et la sphère managériale. Les limites de la présente étude et quelques avenues de recherche sont aussi discutées.

Chapitre 2 : Revue de la littérature

La présente recherche se trouve à l'intersection de la littérature sur le repositionnement de la marque et la relation du consommateur à la marque. Une compréhension détaillée de ces deux concepts est alors essentielle pour bien appréhender notre sujet d'étude. Ce chapitre a donc pour objectif de présenter une revue de littérature concernant ces deux principaux thèmes. La première section propose une revue de la littérature sur le repositionnement de la marque. On y introduit la pratique du repositionnement avec quelques notions essentielles sur le positionnement et on illustre l'importance de maîtriser le repositionnement pour les entreprises. La seconde section s'intéresse à la littérature sur la relation consommateur-marque, dans le but de comprendre comment cette relation peut influencer la réception d'un repositionnement de marque. Dans cette partie, on décrit la théorie de la relation à la marque et les différentes formes de relation que le consommateur peut former avec cette dernière. Par la suite, on détaille nos connaissances sur le rôle de la relation à la marque dans le comportement du consommateur et notamment son impact sur la réponse de ce dernier à des changements de significations de la marque.

2.1. Le repositionnement de la marque

2.2.1 Le positionnement de la marque

Le positionnement de la marque est au cœur de la stratégie de l'entreprise et de la gestion de la marque (Aaker, 1991; Porter, 1996). Kotler et Kotler (2003) le décrivent comme le processus de définition de l'offre de l'entreprise et de création d'une image distincte dans l'esprit d'un segment de marché cible. En communiquant des éléments de la proposition de valeur cohérents et pertinents pour le consommateur, il permet de présenter l'entreprise et son offre en adressant les préférences et besoins d'un segment ou marché de consommateurs (Keller, Sternthal et Tybout, 2002).

Ainsi, le même produit peut être positionné de manières différentes si adressé à deux segments distincts. Simms et Trott (2007) citent l'exemple de *Procter and Gamble (P&G)*

qui positionne deux marques de déodorants aux caractéristiques physiques identiques (*Sure* et *Secret*) de deux façons différentes afin d'adresser des segments de marché distincts sur le même marché géographique (les jeunes hommes et les jeunes femmes aux US). Appuyant la pertinence de cette pratique, Keller (1999 : 44, traduction libre) définit le but du positionnement comme « occuper la place optimale dans l'esprit des clients existants et potentiels afin qu'ils pensent à la marque de la bonne manière ». De ce fait, c'est une décision stratégique adaptée aux choix et à la perception du consommateur (Aaker et Shansby, 1982).

De plus, le positionnement est un outil de gestion de la marque qui permet de transmettre la vision et les valeurs de l'entreprise, reflétées dans l'offre de l'organisation (Aaker, 1996; Kapferer, 2012). En fait, pour la marque, il représente l'opportunité d'exprimer son identité aux consommateurs (Aaker, 1996). Yakimova et Beverland (2005) explicitent le lien entre positionnement, identité et image. Selon eux, un positionnement réussi nécessite d'avoir une identité de marque claire à transmettre à travers le programme marketing pour véhiculer une image cohérente aux consommateurs.

En outre, le positionnement de la marque participe à la performance de l'entreprise, comme supporté par le concept de capital de marque (Aaker, 1991). Le capital de la marque représente la valeur de la marque sur le marché (Aaker, 1996; Keller, 1999). Selon Keller (1999), la marque cultive son capital quand elle occupe une présence forte et une image positive dans l'esprit du consommateur. Les significations que la marque choisit de transmettre aux consommateurs à travers son positionnement sont à la base du capital de marque (Keller, 1999). Aaker (1996) classe ses associations selon quatre (4) dimensions à la base du capital de marque. D'après l'auteur, la satisfaction du consommateur, la qualité perçue de l'offre, les associations à la marque – la valeur perçue, la personnalité de la marque et ses valeurs internes – ainsi que la présence de la marque dans l'esprit du consommateur, seraient les sources de valeur de la marque (Aaker, 1996).

Le positionnement de la marque transmet donc à la fois des informations liées à son offre et ses valeurs/significations, ce que Bhat et Reddy (1998) supportent en suggérant que les marques peuvent être positionnées à un niveau symbolique et fonctionnel. En effet, la

littérature permet de conceptualiser deux différents types d'associations/significations transmises au consommateur dans le positionnement : les caractéristiques fonctionnelles de la marque et ses caractéristiques symboliques. Parmi les études supportant cette conceptualisation, Bingham et Raffield (1995) identifient six (6) positionnements possibles pour les compagnies, basés soit sur des caractéristiques du produit étendu (le prix, la technologie, la qualité du produit, la distribution, le service) soit sur l'image de la compagnie. Aussi, d'après Keller (1999), les associations transmises dans le positionnement peuvent être reliées au produit ou à la symbolique de la marque. La symbolique de la marque résiderait dans la représentation qu'elle fait de son usager-type et son usage (Keller, 1999). De la même manière, chez Park, Jaworski et MacInnis (1986), le positionnement est guidé par la nature fonctionnelle, symbolique ou expérientielle du concept de la marque.

Par ailleurs, alors qu'un positionnement performant prend en compte le consommateur et l'environnement concurrentiel de l'entreprise (Porter, 1996), il permet à l'entreprise de se distinguer et se procurer un avantage concurrentiel sur le marché (Hooley *et al.*, 2001). Selon Park, Jaworski et MacInnis (1986), une image de marque bien communiquée remplit deux fonctions, soient l'établissement de a) une position de marque précise et b) une image distincte de ses concurrents. Keller, Sternthal et Tybout (2002) établissent la gestion du cadre de référence de la marque, ses points de parité et de différenciation comme essentielle dans la définition d'un positionnement durable et efficace. Selon eux, ce dernier doit permettre au consommateur d'identifier le besoin et l'objectif auxquels elle répond et la différencier de ses concurrents. Les auteurs affirment qu'un positionnement basé sur les bénéfices symboliques de la marque lui permettrait un avantage compétitif plus durable qu'un positionnement fondé sur les bénéfices fonctionnels du produit, car plus difficile à imiter par les concurrents.

Les significations présentes dans le positionnement de la marque sont transmises au consommateur par les actions marketing de l'entreprise (Keller, 1999). Son opérationnalisation se fait donc au niveau tactique, à travers le mix marketing de l'entreprise (Keller, 1999; Porter, 1996; Yakimova et Beverland, 2005). Keller (1999) donne des exemples d'actions sur le prix, les caractéristiques d'un produit, la stratégie de

communication, ou la création d'extensions de marque utilisées par les entreprises pour établir ou modifier leur image aux yeux du consommateur (Keller, 1999). Dans le cas de *P&G*, décrit par Simms et Trott (2007) avec les marques *Sure* et *Secret*, le positionnement des produits est visible à travers leurs emballages et campagnes de communication respectifs reflétant chaque segment de marché cible. En effet, les publicités sont un moyen de véhiculer les associations symboliques de la marque au consommateur (McCracken, 1989). Dans ses communications, la marque peut choisir de s'associer à des figures de référence, notamment des célébrités (McCracken, 1989) ou groupes de consommateurs de référence (Escalas et Bettman, 2005) par exemple. De plus, à travers leurs actions, les marques peuvent véhiculer des significations aux consommateurs (Koch, 2020). D'ailleurs, Koch (2020) conceptualise l'activisme de marque – son implication dans des enjeux politiques, sociaux ou environnementaux – comme une pratique de positionnement de la marque.

Le besoin d'évoluer le positionnement de la marque

En gestion de la marque, les auteurs reconnaissent les bénéfices d'adopter une vision à long terme dans la conception et mise en place du positionnement (Keller, 1999; Park, Jaworski et MacInnis, 1986). Il est essentiel pour la marque de maintenir une certaine constance dans son positionnement et son image (Park, Jaworski et MacInnis, 1986) afin de garder une place forte et claire dans l'esprit des consommateurs (Keller, 1999). Selon Keller (1999 : 105, traduction libre) « un facteur au succès des entreprises serait leur capacité à préserver certains éléments de leur programme marketing à travers les changements tactiques, permettant à la marque d'assurer une continuité dans ses significations à travers les années ». Cependant, selon Keller (1999) et Aaker (1991), les gestionnaires doivent adopter des stratégies proactives pour maintenir le capital de la marque et l'avantage compétitif de l'entreprise sur le marché. Keller (1999 : 102, traduction libre) résume notamment les différentes causes qui pourraient entraîner le besoin d'ajuster le positionnement de la marque : « Des changements dans le comportement des consommateurs, dans les stratégies des concurrents, régulations gouvernementales et autres aspects de l'environnement marketing peuvent profondément affecter la bonne fortune d'une marque. Au-delà de ces forces externes, la compagnie

pourrait s'engager dans diverses activités et changements d'orientation stratégique qui peuvent nécessiter des ajustements dans la façon dont ses marques sont commercialisées ». Le repositionnement permet d'apporter ces ajustements stratégiques.

2.2.2 La pratique du repositionnement de la marque

Définition du repositionnement

Le repositionnement est une action managériale qui vise une évolution des perceptions des caractéristiques fonctionnelles de la marque, de ses caractéristiques symboliques, ou une combinaison des deux (Simms et Trott, 2007). Ainsi, un repositionnement réussi amènera le changement de perception souhaité. Un repositionnement sera un échec lorsqu'on ne parvient pas à changer les perceptions. Simms et Trott (2007) proposent alors une conceptualisation du repositionnement selon son impact sur la perception des attributs de la marque par les consommateurs. Les auteurs identifient trois (3) types de repositionnement de la marque, selon les changements perçus par le consommateur. Un repositionnement rationnel fait référence à des changements dans les caractéristiques fonctionnelles de la marque (ex : performance du produit); dans un repositionnement émotionnel, la perception des caractéristiques symboliques de la marque est altérée (ex : valeurs, dimensions de l'image de marque); un repositionnement total rassemble les deux types de changements (Simms et Trott, 2007). Adopter cette lentille théorique nous permet d'étudier le repositionnement de la marque en lien avec la perception et l'image de la marque (Simms et Trott, 2007). Dans notre étude, on s'appuie sur les travaux de Simms et Trott (2007) pour définir le repositionnement comme la modification stratégique des caractéristiques fonctionnelles ou symboliques de la marque, opérée dans le but d'altérer son image aux yeux du consommateur.

Contexte et pertinence stratégique du repositionnement

Comme exprimé par Keller (1999), le repositionnement peut être réalisé selon un besoin de l'entreprise de s'adapter au marché, ou dans le cadre d'une stratégie de croissance. L'étude de la pratique du repositionnement s'est alors inscrite dans différents contextes. D'une part, l'entreprise peut choisir de repositionner sa marque ou son produit dans le cadre d'une stratégie de croissance. Le repositionnement peut ainsi être utilisé pour

toucher de nouveaux segments de consommateurs ou s'imposer sur un nouveau marché (Keller, 1999; Porter, 1996; Turner, 2003). Des travaux ont aussi analysé la pratique dans un contexte d'acquisition d'une marque (Simms et Trott, 2007) et sous l'angle de l'extension de la marque (Aaker, 1996; Park, Milberg et Lawson, 1991). D'autre part, le repositionnement permet d'augmenter l'attractivité de la marque sur un marché cible. La pratique peut ici être employée en réponse à une baisse de performance de la marque (Keller, 1999). En effet, les évolutions de l'environnement culturel de la marque et des idéologies sur le marché (Holt, 2003b), ainsi que son environnement marketing – l'évolution des comportements des consommateurs, nouvelles tendances et concurrents – (Aaker, 1991; Keller, 1999) peuvent affecter le capital de la marque et sa performance sur le marché. Certains chercheurs considèrent que, comme les produits, la marque a une durée de vie limitée (Ewing, Jevons et Khalil, 2009). Thomas et Kohli (2009) identifient la baisse des ventes et du capital de la marque ainsi que les comportements de changement de marque des consommateurs comme les signes de déclin de la marque et les indicateurs d'un besoin de revitalisation.

Selon Thomas et Kohli (2009 : 383, traduction libre), pour prévenir le déclin d'une marque, les compagnies doivent « contrôler l'image de marque et les changements qui s'opèrent dans les perceptions des consommateurs ». Jeon, Jung et Lee (2014) étudient par exemple le cas de la marque de vêtements coréenne *Parkland*, qui a longtemps été une marque pionnière dans le domaine de la mode en Corée. Son positionnement originel, basé sur le rapport qualité/prix de son offre – « bons vêtements, bons prix » (: 106, traduction libre) – a perdu de son attractivité chez les jeunes. Au fil du temps, *Parkland* était perçue comme une marque « ancienne, de mauvaise qualité et avec une image conservatrice » (: 106, traduction libre). En conséquence, l'image de la marque s'est retrouvée en décalage avec ses consommateurs, ce qui a affaibli sa performance sur le marché. Dans une telle situation, les marques souhaitent projeter de nouvelles associations plus favorables et attractives, dans le but de fortifier leur relation avec les consommateurs. Selon cette optique, Kolbl, Konecnik Ruzzier et Kolar (2015) décrivent l'objectif de la revitalisation de la marque comme un changement dans la signification de la marque pour le consommateur en vue d'une transformation de la relation marque-consommateur. Dans ce contexte, la pratique de repositionnement est utilisée selon une volonté de revitalisation

de la marque : « le repositionnement de la marque est l'un des principaux leviers de revitalisation de la marque puisqu'il apporte un nouveau point de référence nécessaire au changement de perception de la cible sur la marque » (Jeon, Jung et Lee, 2014 : 106 , traduction libre). Keller (1999) parle de renforcement et de revitalisation de la marque pour maintenir et augmenter le capital de la marque en réponse aux évolutions de son environnement. Le repositionnement a alors été étudié dans le cas de l'entrée à maturité de la marque et d'une déconnexion avec son marché (Hancock *et al.*, 2017; Jeon, Jung et Lee, 2014; Kolbl, Konecnik Ruzzier et Kolar, 2015; Pirani, Cappellini et Harman, 2018).

L'opérationnalisation du repositionnement

Le repositionnement peut être actionné à travers différents leviers du mix marketing. Parfois, l'évolution de l'identité visuelle de la marque peut suffire à répondre à ses enjeux (Abbot, Birdsall et Murphy, 2011; Kolbl, Konecnik Ruzzier et Kolar, 2015; Merrilees et Miller, 2008). Par exemple, Abbot, Birdsall et Murphy (2011) analysent la mise en place de la nouvelle identité visuelle de la marque opérateur *Dell* répondant à une stratégie de la marque d'unification de ses divers produits et services offerts. D'autres fois, l'implantation de tactiques ciblant plusieurs éléments du mix marketing est nécessaire pour repositionner la marque. Ainsi, certains travaux démontrent des changements dans l'offre de l'entreprise, la stratégie de distribution et de communication opérées à travers les processus de repositionnement et revitalisation de la marque (Jeon, Jung et Lee, 2014; Pirani, Cappellini et Harman, 2018). Dans l'exemple du repositionnement de la marque *Parkland*, les gestionnaires ont dû faire évoluer les lignes de produits offertes, transformer l'identité visuelle de la marque (l'apparence des boutiques, son logo), adopter une nouvelle stratégie de distribution et développer une campagne de marketing intégrée pour transformer son image aux yeux des consommateurs.

La variable communication du mix marketing de l'entreprise occupe néanmoins un rôle central dans le transfert des significations de la marque aux consommateurs (McCracken, 1989). Jeon, Jung et Lee (2014) illustrent les avantages de mettre en place une campagne marketing intégrée pour véhiculer le nouveau positionnement. Dans une campagne intégrée, la cohérence des associations transmises par chaque action marketing est

essentielle et permet une intégration plus efficace du nouveau positionnement (Jeon, Jung et Lee, 2014; Kolbl, Konecnik Ruzzier et Kolar, 2015). Lors de la mise en œuvre d'une telle pratique, l'inhibition de l'ancien positionnement de la marque est aussi importante que l'apprentissage du nouveau positionnement (Jewell, 2007). En effet, maintenir une cohérence entre les associations véhiculées dans l'ancien positionnement, et celles du nouveau positionnement, est essentiel pour établir une position forte et claire (Keller, 1999, 2003; Yakimova et Beverland, 2005). Des travaux illustrent alors plusieurs techniques de communication favorisant l'intégration des associations de l'ancien positionnement et les nouvelles associations de la marque. Premièrement, des recherches comme celles de Dev et Keller (2014), Närvänen et Goulding (2016) et Suere (2020) soulignent les bénéfices d'activer l'héritage de la marque dans la communication du nouveau positionnement. Par exemple, après l'analyse du processus de revitalisation réussi d'un groupe hôtelier indien, Dev et Keller (2014) conseillent aux gestionnaires de maintenir des équilibres de combinaisons entre l'ancien et le nouveau dans l'opérationnalisation de tels changements. Les auteurs démontrent par exemple comment la marque a intégré une vision jeune et moderne à son héritage traditionnel dans son nouveau positionnement. Les travaux de Närvänen et Goulding (2016) illustrent aussi le pouvoir d'un héritage de marque efficacement utilisé dans la nouvelle position d'une marque et le rôle qu'il peut jouer dans la revitalisation. De la même manière, l'appel aux souvenirs des consommateurs (Brown, Kozinets et Sherry Jr, 2003) et l'acquisition d'une nouvelle marque (Simms et Trott, 2007) peuvent permettre à cette dernière de concilier ses anciennes et nouvelles associations.

Le repositionnement de la marque selon la perspective consommateur

Très peu de recherches examinent le concept du repositionnement selon la perspective du consommateur (Närvänen et Goulding, 2016). Parmi les études qui adoptent une telle approche, on retrouve la recherche de Simms et Trott (2007) et les travaux de Zhang, Lin et Newman (2016) sur la perception des consommateurs sur des repositionnements-produit. D'une part, Zhang, Lin et Newman (2016) se placent dans un contexte d'une altération de produit pour définir les caractéristiques d'un repositionnement réussi selon les consommateurs. Leurs résultats proposent qu'un repositionnement-produit est réussi

quand le public cible a une image positive du produit altéré et qu'il est satisfait avec le service offert. De leur côté, Simms et Trott (2007) analysent la réponse des consommateurs au repositionnement du modèle de voiture *Mini* par la marque *BMW*. Selon leurs résultats, *BMW* a réussi à repositionner le nouveau modèle de voiture sous sa marque (appartenant anciennement à la marque britannique *Mini*) en lui transmettant son image de performance et de qualité. D'après l'étude, les consommateurs ont évolué leurs perceptions sur ces caractéristiques fonctionnelles, mais le nouveau modèle *Mini* de *BMW* a largement conservé les associations symboliques originelles de la voiture (l'amusement et l'aspect sportif). Ces études apportent de riches connaissances sur la perception des consommateurs à la suite de modifications apportés aux aspects fonctionnels d'un produit. Elles illustrent le cas de repositionnements fonctionnels (Simms et Trott, 2007). Cependant, elles ne permettent pas d'analyser leurs réponses à la modification des associations symboliques de l'image de la marque, comme opérées dans un repositionnement symbolique (Simms et Trott, 2007).

2.2. La relation consommateur-marque

2.2.1 La théorie de la relation à la marque

Le domaine d'étude du consommateur a démontré que, non seulement les individus entretiennent un lien symbolique avec leurs possessions matérielles (Ahuvia, 2005; Belk, 1988; Kleine, Kleine et Allen, 1995), un tel lien peut aussi s'établir entre le consommateur et la marque en elle-même (Fournier, 1998; Veloutsou, 2007). Ce lien entre le consommateur et la marque est appelé « la relation du consommateur à la marque » ou « la relation consommateur-marque » (Fournier, 1998; Papista et Dimitriadis, 2012). La théorie de la relation à la marque suppose la capacité des consommateurs à personnifier les marques (Fournier, Solomon et Englis, 2008). En effet, elles peuvent être perçues par ces derniers comme possédant des caractéristiques humaines (Jennifer L. Aaker, 1997; Aggarwal et McGill, 2012). Certains travaux qui s'inscrivent dans le domaine d'étude de la relation consommateur-marque comparent alors les relations des consommateurs à la

marque à des relations interpersonnelles (Fournier et Yao, 1997; Hyeongmin Christian Kim et Kramer, 2015).

Plusieurs chercheurs se sont intéressés à définir les relations fortes et significatives que les consommateurs peuvent entretenir avec les marques (Batra, Ahuvia et Bagozzi, 2012; Fournier et Yao, 1997; Park *et al.*, 2010). Des travaux participent à identifier les antécédents de telles relations la marque. En particulier, des études identifient l'importance de la connexion identitaire entre le consommateur et la marque – ou identification consommateur-marque (Sihvonen, 2019) - dans l'établissement du lien fort entre les deux partenaires (Bhattacharya et Sen, 2003; Edson Escalas, 2004; Park *et al.*, 2010). De même, la présence d'un lien émotionnel (Fournier, Solomon et Englis, 2008; Park *et al.*, 2010), les interactions avec la marque (Veloutsou, 2007), ou encore l'intégration de la marque dans les routines et le quotidien du consommateur (Fournier, 1998; Fournier, Solomon et Englis, 2008) sont des facteurs clé dans la formation d'une relation significative avec la marque. Enfin, les significations et valeurs de la marque jouent un rôle central dans la formation d'une relation forte (Schouten et McAlexander, 1995; Sihvonen, 2019). Bhattacharya et Sen (2003) suggèrent que la similarité entre l'image de la marque et l'identité du consommateur, avec le caractère distinctif et le prestige de son image, sont nécessaires à l'identification du consommateur à la compagnie. Les valeurs et significations de la marque sont à la base de sa capacité de résonance avec le consommateur (Fournier, Solomon et Englis, 2008). Favorisant l'attractivité de son identité pour le consommateur (Bhattacharya et Sen, 2003), elles constitueraient sa principale force et source de valeur selon Fournier, Solomon et Englis (2008).

En effet, alors que la valeur utilitaire de la relation consommateur-marque a été largement démontrée dans la littérature (Ashworth, Dacin et Thomson, 2014; Bhat et Reddy, 1998), les travaux réalisés identifient également le rôle identitaire que peut prendre la relation à la marque pour le consommateur (Avery, 2012; Escalas et Bettman, 2005; Fournier, 1998; Schouten et McAlexander, 1995). Premièrement, à travers leur image, les marques véhiculent des valeurs et associations qui leur permettent de refléter l'identité actuelle ou désirée du consommateur (Avery, 2012; Escalas et Bettman, 2005). Escalas et Bettman

(2005) démontrent par exemple, qu'avec l'appel à un groupe de référence pertinent pour le consommateur - auquel il désire appartenir ou auquel il s'identifie - la marque peut participer à répondre à différents besoins identitaires des individus (ex : consolidation ou amélioration de son identité). De plus, avec la symbolique qu'elle transmet par son image, la marque permet au consommateur d'affirmer son identité dans une période de construction identitaire (Fournier, 1998).

Par ailleurs, à travers les valeurs qu'elle incarne, la relation à la marque permet au consommateur d'exprimer son adhésion ou non-adhésion à une certaine idéologie (Kates, 2004; Kozinets, 2001; Luedicke, Thompson et Giesler, 2010; Schouten et McAlexander, 1995). C'est le cas dans l'étude de Luedicke, Thompson et Giesler (2010), où les acheteurs de la marque *Hummer* défendent leur système moral à l'aide de la mythologie de la marque et ses valeurs d'exceptionnalisme américain. De la même façon, dans les travaux de Kates (2004), *Levis* s'est fait une place dans la sous-culture gay grâce aux valeurs inclusives qu'elle a démontrées publiquement. Dans leurs travaux, les consommateurs attribuent une légitimité à la marque car elle reflète leur système de valeurs. Enfin, la relation à la marque présente une fonction sociale. En effet, la marque peut représenter une ressource visible qui sert de signal identitaire pour le consommateur (Berger et Ward, 2010). Elle permet alors à ce dernier de véhiculer une identité souhaitée dans un cercle social (Fournier, 1998). D'autre part, la marque participe à la création des liens sociaux entre les individus (Kates, 2004; Kozinets, 2001; Schouten et McAlexander, 1995). Alors que Cova (1997) souligne sa fonction de liaison entre les membres d'une société, Kozinets (2001) démontre l'importance de ses significations dans les relations entre membres d'une sous-culture de consommation. Les consommateurs utilisent les diverses significations de la marque pour légitimer leur propre identité, appartenance à un groupe et créer des liens avec d'autres personnes (Fournier, 1998; Kates, 2004; Kozinets, 2001).

2.2.2 La diversité des formes de relations consommateur-marque et leur importance pour la compagnie

La littérature rend compte de la diversité des formes que la relation consommateur-marque peut présenter. Dans leur travaux, Fournier, Breazeale et Avery (2015) proposent un total de cinquante-trois (53) formes de relations possibles entre le consommateur et la marque. L'étude de Fournier (1998) fournit des illustrations de quelques-unes de ces relations. Par exemple, la relation entre un consommateur et une marque peut s'apparenter à un mariage, une relation de meilleurs amis, d'ennemis, ou une aventure (Fournier, 1998). Elle serait influencée par la nature de l'attachement à la marque (Fournier, 1998). Fournier (1994) suggère que cette dernière varie selon six (6) dimensions émotionnelles, cognitives ou comportementales; soient la connexion identitaire, l'attachement nostalgique, le comportement d'interdépendance, l'amour, l'intimité et la qualité du partenaire (Fournier, 1994). Alvarez et Fournier (2016) s'appuient sur les travaux de Park, Eisingerich et Park (2013) pour affirmer que l'attachement à la marque peut être perçu comme un continuum avec une extrémité positive et négative, allant de l'attachement à l'aversion à la marque. Il a même été démontré que le consommateur peut ressentir de la haine envers la marque (Kucuk, 2018).

Cette perception élargie de l'attachement à la marque reflète alors le large éventail des formes que la relation du consommateur à la marque peut possiblement prendre. Elle peut être positive ou négative pour le consommateur (Fournier, 1998). La relation peut alors représenter un partenariat bénéfique (Fournier, 1998) ou s'inscrire dans une dynamique dysfonctionnelle (Arsel et Stewart, 2015; Hyeongmin Christian Kim et Kramer, 2015). En effet, alors que la littérature a largement étudié les relations fortes et positives que les consommateurs peuvent former avec les marques (Fournier et Yao, 1997; Park *et al.*, 2010), plusieurs travaux se sont consacrés à l'étude de relations négatives avec la marque (Arsel et Stewart, 2015; Hyeongmin Christian Kim et Kramer, 2015). Par exemple, en plus d'illustrer le cas de consommateurs dans une relation de dépendance à *Apple*, Arsel et Stewart (2015) démontrent que le consommateur peut entretenir une relation avec une marque dont il perçoit l'image comme socialement dégradante. De même, les travaux de Hyeongmin Christian Kim et Kramer (2015) – sur la marque considérée comme servante du consommateur – suggèrent que les relations significatives ne se limitent pas à des partenariats mais peuvent intégrer une distribution de pouvoir très différente. En outre, la relation à la marque peut s'avérer complexe et présenter des contradictions. Alvarez,

Brick et Fournier (2021) résument les différents types de paradoxes desquelles la relation à la marque peut être imprégnée, ainsi que les tensions que le consommateur peut subir dans sa relation. Il peut être tiraillé par une volonté de maintenir une routine et l'exploration de nouveauté, entre ses émotions et sa raison, ou encore ses objectifs identitaires et utilitaires; et peut alors s'engager dans des actions qui modifient le cours de la relation (Alvarez, Brick et Fournier, 2021). Enfin, les études sur la trajectoire de la relation à la marque soulignent le caractère évolutif et changeant du lien consommateur-marque (Alvarez, Brick et Fournier, 2021; Fournier, 1998). Par exemple, Fournier (1998) démontre qu'une relation à une marque peut perdre son statut d'engagement, et se transformer en simple amitié de commodité.

Les travaux sur la relation à la marque démontrent que les consommateurs adoptent différents comportements avec la marque suivant la nature de la relation (Fournier, Solomon et Englis, 2008; Chung Kim, Han et Park, 2001; Russell, Schau et Bliese, 2019). Par exemple, une forte connexion identitaire entre le consommateur et la marque encouragerait la loyauté à la marque (Bhattacharya et Sen, 2003; Chung Kim, Han et Park, 2001; Lam *et al.*, 2010) ; protégerait la relation en cas d'échec de la marque (Bhattacharya et Sen, 2003; Cheng, White et Chaplin, 2012) ; inciterait le bouche à oreille positif du consommateur (del Rio, Vázquez et Iglesias, 2001; Chung Kim, Han et Park, 2001). Certains rapports émotionnels et comportementaux comme l'amour ou la dépendance à la marque peuvent également motiver des comportements bénéfiques pour l'entreprise; par exemple, Batra, Ahuvia et Bagozzi (2012) démontrent que l'amour porté à la marque encourage la loyauté du consommateur, son bouche à oreille positif et sa résistance aux informations négatives concernant la marque. Un rapport de dépendance à la marque peut favoriser la tolérance de baisses de performance de la marque (Arsel et Stewart, 2015; Fournier, 1998). Des comportements néfastes pour la compagnie sont aussi observés. Par exemple, l'amour porté à la marque pourrait entraîner un sentiment de trahison et résulter en la performance de pratiques de revanche ou d'évitement de la marque du consommateur (Grégoire, Tripp et Legoux, 2009).

2.2.3 Le rôle de la relation à la marque dans la réponse du consommateur au changement de l'image de la marque

La littérature sur la relation à la marque révèle que la variable identitaire de la relation peut entraîner des effets négatifs pour la marque quand le consommateur perçoit des évolutions dans son image ou ses associations symboliques (Avery, 2012; Gaustad *et al.*, 2019; Simms et Trott, 2007). En effet, les travaux d'Avery (2012) et Gaustad *et al.* (2019) étudient le rôle de la connexion identitaire consommateur-marque dans le rejet des changements symboliques de la marque par le consommateur. Par exemple, dans les travaux de Avery (2012), les associations masculines de la marque *Porsche* sont diminuées par l'introduction du modèle *Cayenne* perçu comme adressant une clientèle plus féminine. Son étude montre que ce changement dans la symbolique de la marque menace l'identité de certains de ses consommateurs. Ces derniers rejettent la nouvelle direction symbolique de la marque et s'engagent alors dans des pratiques pour fortifier leur identité masculine (Avery, 2012). Gaustad *et al.* (2019) affinent notre compréhension du phénomène en étudiant l'impact des différents types de liens identitaires entretenus avec la marque sur la réponse du consommateur aux changements symboliques de la marque. Leur étude indique notamment que la nature du lien identitaire – c.à.d. qu'elle reflète l'identité du consommateur ou son idéal – motive des différences d'acceptation des changements opérés par la marque. En particulier, leurs résultats suggèrent que les consommateurs entretenant une importante connexion identitaire à la marque réagiraient plus négativement que les autres à la dilution de ses associations symboliques. Aussi, l'intensification de l'image de la marque serait accueillie plus positivement par les consommateurs qui considèrent la marque comme un idéal plutôt que comme le reflet de leur identité. Dans leur étude, la dilution de l'image de la marque est provoquée par l'acquisition de la marque par une autre, et l'intensification de l'image de la marque est simulée par l'intégration de différentes sous-marques sous le même nom.

Conclusion

Analysant la réponse du consommateur aux changements d'associations symboliques de la marque, cette recherche s'inscrit en continuité des travaux de Gaustad *et al.* (2019) et Avery (2012). Elle vise à approfondir nos connaissances sur le lien entre la relation à la marque et la réponse du consommateur au repositionnement symbolique (Simms et Trott, 2007) de cette dernière. La perspective managériale domine la littérature actuelle sur le

repositionnement et ne nous permet pas de comprendre ce lien entre les deux concepts. Cependant, les travaux sur la relation à la marque suggèrent que cette dernière peut motiver des différences de réponses des consommateurs face aux changements d'associations symboliques de la marque. On peut alors penser que la relation à la marque affecte la réponse du consommateur à la pratique de repositionnement. La présente étude a donc pour objectif de combler le manque de connaissances à la croisée de ces deux domaines d'étude. En particulier, cette recherche s'appuie sur la littérature sur le repositionnement de la marque et la relation à la marque pour explorer le rôle de la forme de relation consommateur-marque dans la réponse de ce dernier à la pratique du repositionnement.

Chapitre 3 : Méthodologie

Ce chapitre est dédié à la présentation de la méthodologie utilisée tout au long de la recherche. Pour commencer, on décrit le contexte de la recherche. On discute ensuite des méthodes de collecte et d'analyse des données qui ont été privilégiées pour répondre à l'objectif de l'étude, ce dernier étant d'approfondir nos connaissances sur le lien entre la relation à la marque et le repositionnement de la marque. Plus précisément, on cherche à comprendre l'influence de la relation consommateur-marque dans la réponse du consommateur au repositionnement.

3.1 Contexte de recherche : le repositionnement de la marque Victoria's Secret

3.1.1 Positionnement et performance de la marque

Cette étude a été réalisée dans le contexte du repositionnement de la marque Victoria's Secret (VS). VS est une marque de la compagnie Victoria's Secret & Co, qui réunit la marque de lingerie Victoria's Secret Lingerie, PINK et Victoria's Secret Beauty. Elle compte 1400 magasins dans le monde, environ 25 000 salariés et occupe, avec PINK, plus de 10% du marché des sous-vêtements au Canada (McGrath, 2021). C'est l'une des dix (10) marques les plus vendues en ligne sur le marché de la mode avec 1,75 million US\$ de revenus en ligne en 2020 (Statista, 2020). À ses débuts en 1977, la marque révolutionne l'expérience de magasinage de la lingerie des consommatrices américaines et propose des boutiques spécialisées aux atmosphères uniques et travaillées, remplaçant les grandes surfaces habituelles. Le concept de la marque est une nouveauté. En effet, VS offre un lieu où les hommes peuvent se sentir à l'aise de magasiner ou d'accompagner leur partenaire (Sherman, 2018).

Au fil des années, VS connaît un succès international grâce à son image de marque portraying une représentation de la femme sexy et désirée par les hommes (Chen, 2018). Dans la fin des années 1990 et le début des années 2000, les célèbres mannequins de la marque jouent un rôle majeur dans la définition des normes de beauté, et notamment dans l'interprétation de la femme sexy réalisée par les jeunes femmes du monde entier (Business Today India, 2021). Gisele Bündchen, Tyra Banks, Heidi Klum... ces top-

modèles aux visages souriants, gracieux et aux corps minces et sculptés par le sport, sont considérées à l'époque comme les figures d'une beauté idéale pour les femmes américaines (Sherman, 2018). Mises à l'honneur chaque année depuis la création du défilé VS en 1995, les Anges deviennent la marque de fabrique de VS. Elles représentent la « fantaisie » de la marque (Chen, 2018) et sont au centre de ses campagnes marketing pendant des décennies (Business Today India, 2021). Le spectacle annuel est suivi dans le monde entier : en 2010, l'évènement comptabilise plus de dix (10) millions de téléspectateurs (Sherman, 2018). Son positionnement, essentiellement basé sur cette image de la femme sexy, guide la performance de la marque. Se proclamant « *l'une des plus puissantes, sexy et glamour des marques dans le monde* » (Howland, 2018), VS matérialise son image à travers ses représentantes, son défilé annuel, ses boutiques au décor *glamour* et baroque. Son offre de produits participe également à cette dernière en se distinguant par des modèles de soutien-gorge « *push-up* » et dessous sexy, permettant de modeler le corps et le rendre plus attirant aux yeux d'un partenaire potentiel (Sherman, 2018).

Mais le succès de VS connaît un tournant dans les années suivantes. Depuis 2015, ses parts de marché sont en chute libre : 16% de baisse entre 2015 et 2018 aux US, son marché d'origine (Homma, 2019). En 2017, son défilé ne comptabilise plus que cinq (5) millions de téléspectateurs, comparé au double en 2010 (Sherman, 2018). L'une des principales causes de son déclin résiderait dans l'image de la femme sexy qui a fait son succès autrefois (Team, 2015). Plus précisément, la minceur et les standards de beauté incarnés par le physique de ses mannequins, vont à l'encontre des valeurs d'inclusivité et d'acceptation du corps qui se répandent parmi les femmes (Homma, 2019). En effet, la presse rapporte les critiques du marché concernant l'image originelle de la marque :

« Il y a eu plusieurs questions soulevées par les concurrents, les médias et les consommateurs concernant l'image de Victoria's Secret. Il semblerait que la marque ne représente qu'un certain type de corps, comme démontré par ses ambassadrices extrêmement retouchées. Elle ne répond pas aux besoins des femmes plus rondes et a aussi été critiquée pour son utilisation intensive de Photoshop pour faire paraître ses modèles encore plus minces. » (Team, 2015, traduction libre)

Les messages d'acceptation du corps ont participé à l'évolution des préférences des consommatrices et ont amené ces dernières à favoriser des marques qui valorisent la diversité dans la beauté des femmes (Homma, 2019). Des marques comme *Aérie* et *Fenty X Savage* – lancées respectivement en 2014 et 2018 aux États-Unis – gagnent en parts de marché grâce à un positionnement centré sur les valeurs d'acceptation du corps et d'inclusion (Sherman, 2021). Ces changements opérés sur le marché, couplés au refus de la marque d'évoluer son image de la femme, ont causé une perte de connexion de la marque avec ses consommateurs et la montée de ses critiques (Homma, 2019). L'image de VS, et notamment sa représentation de la femme sexy, est alors considérée comme arriérée et son positionnement perd en pertinence aux yeux des consommatrices du marché : « *L'éclatante et excessive fantaisie du positionnement de la marque est déconnectée de la jeune femme sophistiquée et complexe actuelle. La perception de la beauté des consommateurs a changé et Victoria's Secret semble dépassée* » (Lutz, 2015, traduction libre). Les experts du domaine affirment que la marque a été incapable d'évoluer son message marketing afin de refléter les mœurs sociales de son époque (Sherman, 2018).

De plus, des controverses ont contribué à affaiblir sa position et réputation sur le marché. Par exemple, en 2014, la marque fait face à d'importantes critiques lors de la diffusion de sa campagne « *The perfect body* ». Mettant de l'avant des femmes minces et bronzées comme l'idéal du corps parfait, cette dernière provoque de vives réactions parmi les consommateurs au point que la compagnie ait dû exprimer ses excuses publiquement (Lutz, 2015). En outre, quelques années plus tard, en 2018, Ed Razek, PDG du groupe, déclare lors d'une entrevue avec le magazine *Vogue*, ne pas être intéressé à inclure des modèles transgenres et grandes tailles dans son défilé annuel parce que cela irait à l'encontre de la fantaisie du *show* (Phelps, 2018). Ses propos ont soulevé de nombreuses critiques sur les réseaux sociaux, de telles sortes que le PDG a dû s'excuser publiquement et démissionner quelques mois plus tard. La marque connaît aussi des controverses sur la culture misogyne de l'entreprise, dénoncée par ses mannequins à plusieurs reprises (Homma, 2019).

3.1.2 Le repositionnement de la marque

Face à son déclin et sa perte de correspondance avec les valeurs de son marché, la marque entreprend un tournant dans sa stratégie de positionnement. Elle s'éloigne des idéaux de beauté traditionnels sur lesquels elle s'est construite et intègre des notions de diversité et d'inclusivité dans sa représentation de la beauté. Pour ce faire, VS opère des changements radicaux dans les symboles qui la représentent, ainsi que dans son offre de produits.

En septembre 2019, VS annonce la fin de son célèbre défilé d'Anges. La presse annonce :

« Les Anges Victoria's Secret, représentations du corps de Barbie et rêveries Playboy, ne sont plus. Leurs ailes de strass et de cuir qui pouvaient peser presque 30 livres, s'empoussièrent à l'entreposage. Le « Fantasy Bra » orné de vrais diamants et de pierres précieuses, est révolu. » (Maheshwari, 2021, traduction libre)

Dans la même année, la marque engage sa première modèle considérée comme ronde, Ali Tate Cutler, et sa première modèle transgenre, Valentina Sampaio. En juin 2021, la marque déclare qu'elle remplace ses égéries par le Collectif VS : un panel de femmes issues de différentes sphères incluant entre autres l'athlète américaine Megan Rapinoe et l'actrice et activiste Priyanka Chopra Jonas (Fernandez, 2021).

« Avec leurs parcours uniques, ces partenaires extraordinaires collaboreront avec nous pour créer des collections révolutionnaires, du contenu inspirant et nous aideront à développer des programmes internes pour venir en aide à des causes qui importent aux femmes » (Publication Instagram de la marque, 2021, traduction libre)

Les experts identifient alors plusieurs enjeux à ce repositionnement contrastant. D'une part, ils se demandent *« si les consommateurs vont accepter l'idée que l'ancienne emblème des fines déesses caucasiennes hétérosexuelles, orientée pour plaire au regard de l'homme, se soit soudainement étreinte d'un univers de vraies femmes aux corps diversifiés »* (Binkley, 2021, traduction libre). D'autre part, ces derniers sont sceptiques quant à l'impact que ces changements auront sur les consommatrices de la marque encore attachées à son image traditionnelle : *« La firme risque de s'éloigner de son cœur de*

clientèle américaine en s'écartant trop de son positionnement originel » (Sherman, 2018, traduction libre).

Le cas du repositionnement de Victoria's Secret représente un contexte d'étude tout à fait pertinent étant donné l'influence que son image de marque a pu avoir sur les femmes, qui suggère le rôle de sa symbolique dans la relation des consommatrices à la marque. Par ailleurs, le contraste entre ses anciennes associations et les nouvelles significations adoptées représente un changement majeur dans l'image de la marque. Selon Aaker (1991), réussir un repositionnement de marque est une tâche d'autant plus difficile quand la nouvelle stratégie est incohérente avec les associations existantes de la marque. Le contexte de repositionnement de la marque VS se prête donc à l'étude de la perspective des consommatrices concernant un repositionnement ardu. En résumé, la marque VS et son repositionnement représentent un contexte idéal pour répondre à notre objectif de recherche.

3.2 Méthode utilisée

3.2.1 Collecte des données

L'entrevue en profondeur (McCracken, 1988) a été la méthode privilégiée. Les cadres socio-culturels, symboliques et idéologiques qui guident la consommation de l'individu et sa relation à la marque, sont des dimensions d'étude qui ne sont pas accessibles par des méthodes quantitatives de collecte de données comme les expériences, sondages et modélisations de bases de données (Sherry, 1991). En effet, cet accès au « monde mental » de l'individu est rendu possible par la méthode de l'entrevue et les informations qualitatives de contexte qu'elle permet (McCracken, 1988 : 9). De plus, l'objectif premier de l'entrevue longue est de comprendre la réalité du participant (Willig, 2009) et lui permettre de raconter ses expériences et les thèmes qui lui semblent importants dans ses propres termes (McCracken, 1988 : 22; Yin, 2016 : 143). Elle est donc adaptée pour répondre à la problématique de la recherche puisqu'elle a permis aux participantes de se sentir libres de partager leurs expériences et perceptions de la marque et ses symboles avant et depuis son repositionnement.

Les entretiens étaient structurés par un guide d'entretien. L'entretien semi-structuré permet d'obtenir à la fois une rétrospective et des renseignements en temps réels sur l'expérience du répondant (Gioia, Corley et Hamilton, 2013), c'est donc un format adapté à la collecte d'informations sur l'historique des répondantes avec la marque ainsi que leurs perceptions du récent repositionnement de celle-ci. Le guide d'entretien permettait à la chercheuse de s'assurer d'aborder les thèmes dans le même ordre pour chaque entretien, de donner la direction et un cadre au discours du répondant et de libérer son attention pour se concentrer sur son témoignage au moment présent de l'entretien (McCracken, 1988). En outre, il permet une constance en termes de sujets abordés avec chaque participant et donc la comparabilité des récits collectés (Jarness et Friedman, 2017). Toutefois, le guide d'entretien doit laisser une certaine liberté aux répondants. Comme l'exprime Yin (2016) à propos des entretiens qualitatifs, le chercheur doit décider des limites de l'entretien tout en « permettant au répondant de la colorer et de sortir de ces limites si besoin » (p.144, traduction libre). L'intégration de questions *grand tour* est donc adaptée pour répondre à ces objectifs. Selon Yin (2016), tel type de question établit un thème/sujet sans orienter la conversation par la mise en avant d'un élément d'intérêt particulier. De plus, l'intégration de questions de suivi (*prompting questions*) pousse le répondant à articuler des notions et idées qu'il a tenues pour acquises et favorise la richesse des résultats. On a donc pris le soin de traiter chaque thème lié à la question avec des questions *grand tour*, puis d'y intégrer des *prompting questions* (McCracken, 1988). La structure du guide d'entretien était composée des sections suivantes : 1) Profil général et informations socio-démographiques ; 2) Utilisation et expérience de la lingerie ; 3) Relation avec la marque VS ; 4) Perception du repositionnement de VS.

Critères de sélection des participantes

L'objectif de la recherche implique deux critères de sélection des participantes. D'une part, les répondantes sélectionnées devaient entretenir une relation avec la marque avant le début de son repositionnement, afin d'évaluer leur rapport à la marque et définir la nature de leur relation avant l'impact de ce dernier. D'autre part, les participantes devaient avoir une connaissance des symboles de la marque, dans le but d'évaluer leur attitude et interprétation vis-à-vis des évolutions opérées lors de la pratique de repositionnement.

3.2.2 Recrutement des participantes et réalisation des entrevues

Deux méthodes de recrutement des participantes ont été utilisées : la méthode de convenance et l'approche boule de neige – cette dernière définie par Yin (2016) comme la sélection « de nouveaux cas à partir d'un cas existant » (p.95, traduction libre). En utilisant l'outil sondage en *story* proposé par la plateforme Instagram, nous avons créé un mini-sondage diffusé à mon réseau pendant vingt-quatre (24) heures dans le but d'identifier des personnes qui se qualifieraient pour l'étude.

Première *story* : « As-tu déjà acheté de la lingerie VS pour toi-même ? » ; Deuxième *story* (adressée aux personnes qui ont répondu oui à la première) : A quelle fréquence ? (Choix de réponses : une fois, quelques fois, assez souvent) + Connais-tu quelqu'un qui est client de la marque VS ?

Pour éviter la familiarité avec le répondant et les biais que celle-ci peut entraîner (McCracken, 1988 : 12), la chercheuse a partagé le mini-sondage dans sa *story* Instagram mais a également demandé à plusieurs personnes de son réseau de le repartager sur leur propre plateforme. De cette manière, les amis de ses amis étaient redirigés sur le sondage et nous avons accès au profil de ces votants. Les clients réguliers de VS étaient principalement des femmes. Par la messagerie rapide de la même plateforme, on a contacté les personnes qui avaient répondu acheter la marque assez souvent et que la chercheuse ne connaissait pas personnellement. De plus, on a demandé à chaque personne contactée si elle connaissait des clients réguliers de la marque. Si c'était le cas, ces personnes ont également été contactées par courriel ou messagerie directe.

Aussi, les participants ne doivent pas avoir une connaissance spéciale du sujet n'y être ignorants de celui-ci (McCracken, 1988). Toute personne employée par VS a donc été exclue de la recherche, car elle aurait eu un niveau de connaissances inadéquat pour y participer. La première langue de la chercheuse étant le français, ce sont des participantes francophones qui ont participé à la recherche afin d'assurer une compréhension optimale des informations collectées, une meilleure fluidité dans l'entrevue et le confort dans le rapport chercheuse-répondante.

Le processus de réalisation des entrevues a naturellement été initié en parallèle de la sollicitation de répondantes. La chercheure programmait les entrevues avec les personnes intéressées au fur et à mesure qu'elle en contactait de nouvelles. Après les deux (2) premières entrevues réalisées, nous avons ajouté un nouveau critère de sélection pour favoriser plus de profondeur dans les discussions. La plupart des participantes sélectionnées par la suite devaient suivre l'actualité de la marque sur les réseaux sociaux ou avoir vu ses dernières annonces publicitaires en ligne. Ce deuxième critère a favorisé l'accès à des participantes qui connaissaient le nouveau positionnement de la marque au moment de la collecte de données. Les consommatrices acceptant de participer à la recherche se sont vues envoyés un formulaire de consentement par courriel dans la semaine précédant l'entrevue.

Au total, huit (8) entrevues d'une durée de cinquante (50) minutes en moyenne ont été réalisées, ce qui équivaut à 172 pages de retranscription de verbatim. Deux (2) entrevues ont été menées en personne et six (6) en appel-visio. Sur les huit (8) participantes interrogées, trois (3) étaient informées du repositionnement de la marque, et cinq (5) l'ont appris pendant l'entrevue. Deux versions du guide d'entrevue ont été créées et utilisées en fonction de si la participante connaissait ou non le repositionnement de la marque. Une aide visuelle disponible en version papier et numérique a été élaborée comme support dans le but de présenter les éléments du repositionnement de la marque aux répondantes qui n'y étaient pas familières, et a servi de base de discussion pour les participantes qui connaissaient déjà le repositionnement (Annexe 1). Le profil socio-démographique des répondantes ainsi que des informations sur l'historique avec la marque sont résumés dans le tableau ci-dessous. Des pseudonymes ont été utilisés dans l'analyse et la présentation des résultats pour assurer l'anonymat des répondantes.

Tableau 3.1 – Profil des participantes

Laura, 29 ans, architecte et modèle photo
--

Historique et consommation de la marque : Elle est fan des défilés, des Anges et achète les produits VS depuis adolescente. Elle suit les défilés en direct chaque année et revisionne régulièrement certains de ses moments préférés. Elle connaît la plupart des mannequins qui ont défilé pour la marque. Aujourd’hui, la quasi-totalité de sa lingerie provient de chez VS.

Niveau de connaissance du repositionnement de la marque : Elle était informée de l’arrêt du défilé annuel de la marque et du retrait des Anges.

Norine, 25 ans, étudiante en conflits et droits humains, employée en ressources humaines dans un organisme à but non-lucratif

Historique et consommation de la marque : Elle connaît la marque depuis son adolescence. Elle visite les boutiques et achète régulièrement chez la marque : la plupart de sa lingerie provient de VS. Elle regardait régulièrement le défilé annuel de la marque, elle suit le compte de la marque sur Instagram et certaines de ses anciennes mannequins.

Niveau de connaissance du repositionnement de la marque : Elle ne connaissait pas l’arrêt du défilé mais connaissait quelques-unes de ses nouvelles modèles plus diversifiées.

Marie, début quarantaine, designer à temps partiel et mère de famille

Historique et consommation de la marque : Elle visite régulièrement les boutiques de la marque et achète ses produits depuis l’ouverture de la boutique à Montréal. Elle a été assister à l’ouverture. Elle suivait le défilé en direct ou en rediffusion chaque année. Aujourd’hui la plupart de ses morceaux proviennent de chez VS.

Niveau de connaissance du repositionnement de la marque : Elle connaissait l’arrêt des défilés et le retrait des Anges.

Luna, 26 ans, employée en logistique chez une marque de mode québécoise

Historique et consommation de la marque : Elle a connu la marque pendant son adolescence, lors d'un voyage à l'étranger. Elle connaissait l'image et la réputation des Anges et défilés VS, elle suivait un peu les diffusions et pouvait tomber sur quelques extraits. Elle possède beaucoup de morceaux de chez VS, parmi d'autres marques.

Niveau de connaissance du repositionnement de la marque : Elle ne connaissait pas l'arrêt du défilé ni les nouvelles ambassadrices.

Elsa, 34 ans, technicienne de comptabilité

Historique et consommation de la marque : Elle a connu la marque plus jeune lors de voyages à l'étranger où elle a découvert les boutiques. Elle a commencé à visiter et acheter régulièrement les produits de la marque à la suite de son installation à Montréal. Elle connaît la réputation des mannequins de la marque et son défilé mais ne s'y est jamais vraiment intéressée. Aujourd'hui, son portefeuille de marques de lingerie est essentiellement composé de morceaux VS.

Niveau de connaissance du repositionnement de la marque : Elle ne connaissait pas l'arrêt du défilé VS ni son changement d'ambassadrices.

Doriane, 23 ans, étudiante en Affaires et coordinatrice service clientèle, bénévole dans une association favorisant l'intégration des personnes BIPOC au travail

Historique et consommation de la marque : Son père lui achetait des sous-vêtements de la marque quand elle était plus jeune. Depuis qu'elle fait ses propres achats de lingerie, elle achète des produits VS parmi d'autres marques. Au moment de la collecte des données, elle est une ancienne fan des mannequins et défilés VS.

Niveau de connaissance du repositionnement de la marque : Elle ne connaissait pas l'arrêt du défilé ni le changement d'ambassadrices.

Chloé, 25 ans, chargée de projet dans une agence marketing

Historique et consommation de la marque : Elle a connu VS pendant son adolescence et visite régulièrement les boutiques depuis. Son portefeuille de marque de lingerie est très varié et composé à 75% de morceaux VS. Elle connaît la réputation des mannequins de la marque et son défilé mais ne s'y est jamais vraiment intéressée. Elle suit le compte de la marque sur Instagram.

Niveau de connaissance du repositionnement de la marque : Elle ne connaissait pas l'arrêt du défilé ni le changement d'ambassadrices.

Anna, 26 ans, employée en commerce électronique dans une entreprise de vente de sac à main

Historique et consommation de la marque : Elle a connu VS lors de son adolescence. La plupart de sa lingerie provient de chez VS. Elle suivait les rediffusions du défilé annuel de la marque.

Niveau de connaissance du repositionnement de la marque : Elle connaissait l'arrêt du défilé et le retrait des Anges.

3.2.3 Approche analytique

Dans un premier temps, les enregistrements audio/vidéo ont été retranscrits par texte, dans des fichiers sécurisés par un mot de passe. Une attention particulière a été attribuée aux émotions visibles dans le discours des participantes : des indicateurs ont été ajoutés entre crochets aux moments correspondant dans chaque retranscription, dans le but de rester le plus fidèle possible à leurs discours. On s'est appuyé sur l'approche proposée par Spiggle (1994) et la technique des *mémos* utilisée par Fournier (1998) pour analyser les résultats et les élever au niveau conceptuel.

Après la retranscription effectuée, chaque entrevue a été analysée et relue plusieurs fois dans le but d'identifier les principales catégories présentes dans le discours de la participante, ce qui correspond aux premières étapes de catégorisation et abstraction des données (Spiggle, 1994). L'analyse s'est alors poursuivie avec une étape de comparaison

des catégories présentes dans le discours de différentes participantes, ce qui nous a permis une meilleure définition et distinction des catégories ainsi que la formation de débuts de thèmes (Spiggle, 1994). Une attention particulière a alors été attribuée aux passages sur l'histoire de la participante avec la marque, sa perception de celle-ci, son utilisation des produits, et son interprétation du repositionnement. On a pu identifier des points communs dans les concepts émergents, à la base de l'identification de catégories dans chaque entrevue.

A ce stade de l'analyse des données, la création de *mémos* synthétisant chaque analyse idiographique ainsi que l'analyse croisée des entrevues (Fournier, 1998) a permis de rassembler les catégories d'intérêt dans les entrevues. Ces *mémos* ont été d'une utilité majeure dans l'identification des points communs et différences présentes dans les relations à la marque, à la base des premières versions de thèmes. L'étape de *dimensionalisation* a ensuite permis à la chercheuse de clarifier la signification de chaque thème en explorant leur variation empirique : notamment leurs propriétés et dimensions (Spiggle, 1994). L'auteure souligne notamment que le modèle de paradigme (conditions, contexte, stratégies et issues) - utilisé dans la présente recherche pour étudier chaque construit - est particulièrement adaptable dans un contexte d'étude du comportement du consommateur (Spiggle, 1994 : 495). Par la suite, les liens entre les différentes catégories et construits identifiés ont été éclairés par l'étape de l'intégration qui a permis leur élévation au niveau conceptuel (Spiggle, 1994).

Des itérations dans la lecture comparée des entrevues et l'intégration de notions identifiées dans la revue de littérature ont permis d'affiner et confirmer les thèmes, ainsi que préciser les distinctions et spécifications de chacun. Ce processus d'itérations s'intègre à la dernière étape d'analyse des données empiriques selon Spiggle (1994), soit la vérification des construits et de la structure conceptuelle émergents de l'analyse.

Chapitre 4 : Résultats

Ce chapitre détaille les trois (3) formes de relations consommatrices-marque identifiées dans nos résultats – soient la marque considérée comme une mauvaise habitude, une source d’inspiration esthétique et une complice du bien-être des consommatrices. Il rend compte des particularités de chaque relation et explore comment ces dernières motivent différentes interprétations du repositionnement de VS par les consommatrices. Dans la première forme de relation, les consommatrices entretiennent la relation malgré un désalignement moral avec l’image de la marque. La seconde forme de relation – VS : source d’inspiration esthétique – se distingue par la présence d’un rapport d’inspiration entre les consommatrices et les symboles de la marque. Enfin, la relation de complice du bien-être repose essentiellement sur la participation des produits de la marque au bien-être des consommatrices.

4.1 Victoria’s Secret : une mauvaise habitude

La première forme de relation identifiée dans les entrevues est *la mauvaise habitude*. Les participantes qui entretiennent cette relation à la marque le font malgré un désalignement moral avec celle-ci. Leur relation a débuté pendant leur adolescence sur des fondements identitaires et elles sont devenues des clientes fidèles de la marque. Au fil du temps, elles ont intégré de nouvelles valeurs qui aujourd’hui les amènent à percevoir des aspects négatifs de la marque et à se dissocier de sa symbolique. Malgré leur décalage moral avec la marque, les consommatrices peinent à se défaire de leur mauvaise habitude : elles continuent d’acheter ses produits et entretiennent la relation. Pour ces répondantes, le repositionnement représente la possibilité d’un réalignement idéologique avec la marque. Les cas de Chloé, Norine et Doriane illustrent ce type de relation.

4.1.1 Les fondements identitaires de la relation

Chloé, Norine et Doriane ont commencé leur relation avec la marque durant leur adolescence, période pendant laquelle la marque était très populaire et jouissait d’une grande notoriété. L’image de la marque et sa popularité font partie des éléments qui ont

attiré les consommatrices à la marque avant leur première expérience en boutique. Chloé évoque l'arrivée de la marque dans sa vie :

J'étais au secondaire. J'avais 12 ou 13 ans, c'est genre secondaire en secondaire 2, puis là, tu sais que tu commences à te changer à l'école, dans les lockers, avec toutes les filles par exemple. Fait que là tu peux te comparer (rit). Tu te compares veut-veut pas inconsciemment à leurs sous-vêtements, à ce qu'elles portent, genre tu te demandes : « Oh! Est-ce que moi aussi je devrais m'acheter ça ? » [...] j'avais une amie qui avait acheté un soutif de chez VS, puis je me souviens qu'elle nous l'avait toutes montré, puis on le trouvait tellement beau !! C'était sa mère qui lui avait acheté, puis dans notre tête, c'était impossible qu'on allait pouvoir avoir ça parce que c'était trop cher, puis c'était trop beau, puis c'était trop sexy. Puis je me souviens qu'éventuellement, quand j'allais magasiner avec mes amies au centre commercial, on y allait. (Chloé)

Les débuts de la relation des consommatrices avec VS se sont bâtis sur des bases identitaires. A cette période, son image, sa popularité et l'aspect sexy de sa lingerie, faisaient de VS un modèle de féminité pour les jeunes filles en pleine recherche de leur identité de femme et en phase d'exploration de leur sexualité - deux aspects importants du travail identitaire réalisé pendant la phase d'adolescence (Fournier, 1998). Par exemple, Chloé explique ce qui l'a attirée dans l'image de VS pendant son adolescence :

Je m'en souviens, j'étais vraiment influençable quand j'étais plus jeune, puis je me souviens que pour moi, Victoria's Secret, c'était comme LA boutique. [...]c'était un peu l'image d'être comme sexy, d'être sensuelle, d'être désirée. Puis c'était à une époque où j'étais adolescente, puis tu essaies un peu de développer ton image féminine, ton persona féminin, puis comment tu veux te projeter un peu. Je sais que c'est juste de la lingerie là puis, personne ne le voit (rit) mais il y a une certaine idée aussi derrière ça. Il y a une certaine perception de la boutique. Puis ils projettent une certaine image qui fait qu'en tant que jeune adolescente, je pense que j'avais envie de développer un peu ce côté-là de moi, puis je trouvais qu'en allant

chez VS, j'avais l'impression qu'en achetant leurs produits peut être ça pouvait répondre à ce besoin là en tant que jeune adolescente. (Chloé)

Chloé n'a jamais eu d'intérêt pour le défilé et les mannequins de la marque. Cependant, on voit dans l'extrait précédent qu'elle connaissait leur réputation et se rappelle l'admiration et l'image inaccessible qu'elle avait des produits et des Anges : avec le physique idéal de ses mannequins, la marque projetait l'image d'une femme sexy qu'elle voulait devenir à une période clé de construction identitaire.

La marque peut aussi jouer un rôle dans la transition identitaire vers l'âge adulte en participant à l'émancipation de l'adolescente et l'affirmation de sa propre identité de jeune femme, comme pour Norine, par exemple. Issue d'une famille d'origine marocaine assez conservatrice du côté maternel, Norine affirme s'être déconnectée de la mentalité de sa mère lorsqu'elle a quitté le foyer familial pour s'installer seule en ville pour ses études. Plus jeune, l'image de VS et l'aspect sexy de sa lingerie la rendaient mal à l'aise, mais sa conception de la lingerie est actuellement différente et démontre une évolution dans son interprétation et l'expression de sa féminité :

Sincèrement, aujourd'hui j'y repense, puis il y a vraiment rien pour me rendre mal à l'aise. Je sais pas, je crois que c'était vraiment...C'était trop sexy pour moi. C'était trop. [...] Maintenant, ça me met plus du tout mal à l'aise, je suis complètement déconnectée de cette mentalité-là, ouais. (Norine)

Le discours de Norine démontre aussi le rôle de la marque dans l'expression de sa sexualité. En lui procurant « un *boost* de confiance », la lingerie lui permet de s'affirmer sur cet aspect. Dans le prochain extrait, la participante explique avoir acheté l'un de ses morceaux préférés à l'occasion d'un voyage en Belgique où elle allait rejoindre son copain :

Norine : Quand je l'ai l'acheté, je me suis dit « ah ouais, il va kiffer (rire). Il va kiffer de ouf ! » Donc oui, il y a eu cette petite pensée. [...] C'est le premier que j'ai acheté pour lui, genre en pensant à lui. Donc je crois que oui. Derrière, il y a

une émotion qui est un peu... c'est une émotion qui est très vulgaire, c'est très... Tu sais, je suis très confiante dans mon corps. Puis avec un truc comme ça, je pense que ça allait être vraiment... Ouais bah je voulais pas la garder quoi.

Chercheuse : D'accord, alors tu aimes l'aspect sexy de ces morceaux. Est-ce que ça a toujours été quelque chose d'important pour toi quand tu achètes tes sous-vêtements ?

Norine : Ouais définitivement que ouais. Il y avait toujours cette espèce d'idée de boost de confiance derrière. Donc ouais, on dirait que je suis plus à l'aise dans la lingerie, que nue, sans rien, vraiment.

En achetant son morceau, Norine s'imaginait la réaction de son partenaire, l'effet excitant de la lingerie et son rôle dans l'initiation d'un rapport intime. En intégrant des morceaux sexy dans sa vie intime avec son copain, elle suggère une utilisation de la lingerie comme un outil de séduction qui lui a permis d'affirmer sa sexualité et de créer de nouvelles expériences intimes. Ces derniers extraits témoignent du rôle des caractéristiques symboliques du positionnement de la marque dans la fonction identitaire occupée par la marque dans les débuts de la relation de mauvaise habitude.

4.1.2 La relation avec Victoria's Secret devient moralement problématique

A l'adolescence, les participantes percevaient les mannequins VS comme un modèle de féminité, mais au fil des années, ces consommatrices ont intégré de nouvelles valeurs et se sont éloignées de l'image de la femme projetée par les Anges. Cette évolution a progressivement entraîné le développement de perceptions négatives sur la marque et une dissonance morale dans la relation.

Chloé, Norine et Doriane, toutes les trois âgées entre vingt-trois (23) et vingt-cinq (25) ans au moment de l'entrevue, sont aujourd'hui des femmes engagées dans la société. On le voit à travers leurs expériences, leurs centres d'intérêt, et leur volonté d'intégrer des considérations sociales et environnementales dans leur consommation. Par exemple, en dehors de ses études en administration, Doriane s'implique régulièrement dans le milieu

associatif. Elle a été l'ambassadrice d'une organisation à but non lucratif (OBNL) qui éduque les jeunes de son quartier sur les enjeux sociaux actuels. Elle fait également partie d'un comité canadien qui lutte contre la sous-représentation des personnes de couleurs dans la sphère professionnelle. Elle se décrit comme une personne très engagée sur les enjeux socio-économiques autour d'elle et fait référence à sa position activiste à plusieurs reprises :

Je pense que tu sais, là t'as vu un peu plus ma position engagée et tout, puis ça a un lien avec le fait que, dans ma vie en général je milite beaucoup pour tout ce qui est, comme je t'avais dit, enjeux socio-économiques et sociaux. Puis j'essaie beaucoup aussi d'influencer le changement. (Doriane)

Le développement de valeurs sociales et morales à travers le temps, a influencé leur point de vue et regard de consommatrices. Par exemple, Doriane démontre un avis tranché sur la question de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et leur implication dans les mouvements sociaux et environnementaux :

Mais je vois aussi toutes les influences de changement qui arrivent ces derniers temps. Que ce soit avec le mouvement Black Lives Matter, avec justement les types de... le virage vert, le virage plus comme "diversité et inclusion". Puis en même temps c'est un beau mouvement je pense qui est en train de s'étendre un peu partout, puis en même temps je trouve que beaucoup d'entreprises jump dans la vague pour faire pareil mais que j'ai pas l'impression que réellement c'est leurs valeurs ou leur volonté. (Doriane)

Le discours de la participante souligne sa connaissance et ses préoccupations concernant les mouvements sociaux et environnementaux actuels. Son point de vue sur ces derniers s'accompagne d'un certain scepticisme quant à l'engagement réel des marques dans les problématiques sociétales. Doriane remet en cause la motivation des entreprises qui s'y impliquent et doute de l'authenticité des actions de certaines.

Avec le temps, l'évolution du système moral des consommatrices, et notamment leur adoption de nouvelles valeurs de diversité et d'inclusivité, a transformé leur image de la

femme et leur rapport aux représentantes de la marque. Dans le passage suivant, Chloé s'exprime sur l'évolution de son rapport à l'image projetée par les mannequins :

Je dirais pas que c'est ma perception de la femme sexy. Je te dirais que c'était ma perception quand j'étais plus jeune, j'avais l'impression que c'était un modèle pour moi. Puis plus tu grandis, plus tu réalises que y a d'autres façons d'être sexy. Il y a d'autres façons de own sa sensualité, puis sa féminité. (Chloé)

Alors que les Anges constituaient autrefois un modèle pendant la construction de son *persona féminin*, Chloé perçoit aujourd'hui un manque de diversité dans la représentation de la femme sexy qu'elles incarnent. Selon elle, les Anges manqueraient d'exprimer les diverses formes d'expressions de la féminité et sensualité des femmes. Les mannequins de la marque reflètent alors une représentation étroite de la femme :

Il y a tout l'aspect de comparaison, puis tout l'aspect de pression sociale autour de ça, au niveau du corps, au niveau de « c'est quoi une femme sexy ? » [...] C'est comme une infime perception parmi 390 000 autres. Puis il y a pas ces images-là, puis ces autres façons d'être belle là, qui sont montrées. (Chloé)

Une critique de sous-représentation est implicitement présente dans son discours. Plus tard, elle développe sa critique et expose son point de vue sur les raisons derrière cette image de marque déconnectée des notions de diversité actuelles :

C'est vraiment pour le male gaze, c'est comme la femme typique Nord-américaine aussi, beaucoup de femmes blanches, manque un peu de diversité, manque un peu... c'est sous-représenté. C'est sous-représenté, puis ça, ça vient pas trop me chercher, des fois ça, ça m'énerve un peu. [...] Je pense pas qu'il y a beaucoup de femmes qui le regardent puis qui se disent : « Cette photo-là a été prise pour moi, pour que je sente que moi aussi, je vais être à l'aise dans leurs morceaux, puis que moi aussi je vais me sentir comme, you know, really good. » Je pense que ça créé plus de complexes qu'autre chose. (Chloé)

Sa perception sur la représentation de la femme par VS démontre d'autant plus les principes d'inclusion et de féminisme de la participante, désalignés des valeurs projetées

dans l'image de la marque. En effet, Chloé critique un manque de diversité dans le physique des Anges et l'attribue aux dirigeants qui façonnaient son image. Elle amène la notion de *male gaze* qui fait référence au regard masculin de Mulvey (1975). Le concept du *male gaze* est développé dans les travaux de la chercheuse et réalisatrice féministe Laura Mulvey (1975) qui identifie la projection du fantasme de l'homme sur la figure féminine comme une pratique répandue dans le cinéma. Dans son discours, Chloé fait référence au regard de l'homme pour relever une problématique identifiée dans l'image des mannequins de la marque. Selon elle, l'image de la femme chez VS a été créée pour plaire à un public masculin, et non pour les principales concernées par le produit. Elle identifie alors les enjeux que cette image présente pour les femmes et juge son impact psychologique négatif sur ces dernières.

De la même manière, dans l'extrait qui suit, Norine critique les standards de beauté véhiculés par la marque et perçoit un manque d'éthique dans l'image qu'elle incarne :

Leur branding est vraiment déconnecté : t'arrives, t'as juste des photos de femmes ultra-parfaites, elles sont là comme « remets-toi en question ». Elles, elles sont là, toi t'es pas là genre. [...] Moi je suis très dans la question de tout ce qui est éthique, ce qui est moralement acceptable, ce qu'on a besoin en tant que société. Puis moi je suis vraiment dans l'optique que chacun doit tout faire pour que la société soit meilleure. Donc en réfléchissant comme je réfléchis, non VS ne fait pas un bon branding. (Norine)

En boutique, les photos des mannequins incitent Norine à se comparer physiquement à ces dernières. Cette comparaison est jugée comme immorale car malsaine pour la société. Selon Norine, tout le monde – incluant les marques – devrait participer à l'amélioration sociale, ce que manque de faire VS avec sa représentation idéalisée de la beauté. Les symboles de la marque sont perçus comme déconnectés de la réalité et moralement problématiques.

Les points de vue de Doriane, Chloé et Norine suggèrent un décalage moral important avec les valeurs projetées par la marque à travers ses mannequins : l'image de VS est jugée culturellement et socialement illégitime par les participantes entretenant une

relation de mauvaise habitude avec celle-ci. La notion d'évitement moral à la marque (Krszjzaniek, 2020) nous permet de bien comprendre cette distance entretenue avec la symbolique de la marque. Les auteurs décrivent cette notion comme « un décalage idéologique entre les croyances idéologiques d'un consommateur et les valeurs représentées par la marque ». On pourrait alors s'attendre à ce que ces consommatrices cessent d'acheter les produits de la marque (Havas Group, 2019), mais comme nous le confie Chloé, la relation perdue et devient une mauvaise habitude : « *Quand je vais dans les boutiques, des fois je regarde [les posters des mannequins VS] je suis juste comme « oh! This is not good » Mais en même temps, c'est comme une habitude. C'est une mauvaise habitude que tu essaies d'arrêter.* » (Chloé)

En effet, quoiqu'elles dénoncent les pratiques et la symbolique de VS, ces consommatrices prennent du plaisir dans l'utilisation de ses produits, ou l'expérience d'achat en elle-même, et ont formé des habitudes avec la marque. Elles connaissent alors une tension entre leurs valeurs éthiques et les bénéfices hédoniques retirés de leur relation avec la marque :

Par exemple, avec l'atmosphère de ses boutiques, VS semble proposer une expérience unique à ses clientes. Dans l'extrait suivant, on voit que chaque visite est une expérience pendant laquelle les sens de Doriane sont « illuminés » :

Je trouve que c'est une bonne expérience, qui est assez au niveau des sens. Beaucoup de mes sens sont... sont illuminés je vais dire, quand je vais là-bas. Dans le sens que j'ai envie de tout regarder, il y a la musique, il y a l'ambiance, les lumières un peu tamisées, le fait que... le fait que toutes les choses sont pas placées au même endroit. Par exemple, autour d'une table à lingerie ben t'as des parfums. Fait que oui, je regarde les lingerie mais je regarde aussi les parfums. Donc c'est vraiment ça. Ça m'encourage à me promener, puis t'as la section brume à la fin. Donc je trouve que VS est super centrée sur le bien-être, sur « prendre soin de soi » puis à chaque station je trouve que ça représente bien ça. Donc ça m'encourage à rester plus longtemps puis à faire des achats en plus. (Doriane)

Dans cet extrait, la participante retire visiblement du plaisir de l'expérience de magasinage et de l'atmosphère de la boutique. Les éléments de décor de l'environnement de magasinage permettraient une expérience sensorielle encourageant Doriane à faire durer ses visites, et qui la motiverait même à acheter plus de produits. De la même manière, Chloé retire du plaisir de sa relation à la marque. Elle adore magasiner régulièrement de nouveaux morceaux et compléter sa collection. Cette participante explicite elle-même le rapport de « mauvaise habitude » qu'elle entretient avec la marque :

Je me tance rapidement de certains morceaux que j'ai. Puis, VS me permet un peu d'entretenir cette mauvaise habitude-là, qui est de vouloir avoir toujours un nouveau morceau, un nouveau design, mais sans me ruiner non plus [...] Pas cher, des cool designs, toujours une grande variété, puis ça me fait, donc pourquoi pas? (Chloé)

Elle explique ici qu'avec son système de production *fast-fashion* et son rapport qualité/prix, VS constitue une tentation qui la pousse à entretenir sa mauvaise habitude de surconsommation en lingerie. La marque représente ici un partenaire malsain puisqu'elle joue un rôle dans la répétition d'un comportement négativement perçu par la consommatrice. La relation avec VS se rapproche alors de l'addiction. Plus tard, on voit d'ailleurs que Chloé fait référence au terme de « *Shopaholic* » dans son discours :

J'aimais le produit plus que j'aimais l'image de la marque. Je sais pas comme le décrire. Mais en même temps, si je tenais fort fort à mes valeurs puis à mes convictions, je pense qu'il faudrait probablement potentiellement que je boycott la marque (rit). Mais j'ai de la misère à le faire parce que je sais pas, comme je te dis je suis une Shopaholic : j'adore magasiner. Puis j'adore leurs produits. Puis c'est comme j'ai pas trouvé une alternative encore qui me convient pour le remplacer donc je continue à aller chez VS ouais (rit). (Chloé)

Dans cet extrait, la participante explique que si elle respectait son système de valeurs, elle devrait arrêter d'acheter les produits VS. Mais son degré d'activisme et le respect de ses valeurs ne sont pas assez importants face à son attachement aux produits. Dans le même sens, on a vu que Norine s'oppose catégoriquement aux valeurs véhiculées par l'image originelle de la marque et critique la dimension immorale et socialement négative de son image. Cependant, elle affirme qu'elle continuera ses achats chez la marque : « *Je suis complètement contre tout ce qu'ils mettent de l'avant mais je continue à y aller, puis je vais probablement continuer à y aller* » (Norine) Comme Chloé et Doriane, son comportement entre en opposition avec son système de valeurs, ce dont elle est consciente puisqu'elle explicite cette contradiction dans son discours.

En fait, dans cette forme de relation, les participantes vivent une tension entre leur attachement à la marque et leur système moral, et choisissent de continuer la relation avec la marque en dépit de ce dernier. Pour négocier l'aspect contradictoire de leur comportement et poursuivre la relation, elles séparent l'aspect pratique et l'aspect moral de la relation en dissociant les produits de la symbolique de la marque. Un parallèle avec cette pratique de dissociation peut être trouvé dans l'étude de Holt (2002) qui suggère que cette pratique est utilisée par les consommateurs qui rejettent les significations véhiculées par les marques. Des résultats similaires se retrouvent chez les consommateurs dans une relation avec une marque véhiculant des significations perçues comme socialement dégradantes (Arsel et Stewart, 2015).

4.1.3. Le repositionnement de Victoria's Secret crée la possibilité d'un réalignement idéologique

En transformant ses symboles, la marque tente de se défaire des associations négatives perçues dans son image originelle, interprétée comme une représentation étroite et dépassée de la beauté de la femme. Ces participantes réalisent une évaluation positive du nouveau positionnement de la marque, qui diminue alors le décalage idéologique entre leur système moral et les valeurs véhiculées par VS.

D'une part, l'intégration de valeurs inclusives suppose des changements dans la culture et le fonctionnement interne de l'entreprise. Dans ce passage, Chloé exprimait une critique quant à l'ancien fonctionnement interne de l'entreprise :

Ça n'a pas de sens que ce soient des hommes qui soient à la tête de ces compagnies-là, parce que ça, ça crée des produits qui peut-être parlent juste moins aux femmes, puis c'est normal. Puis ça encourage aussi encore une fois des standards de société qui sont peut-être dépassés. [...] Je comprends que c'est problématique, que ce soient des hommes qui sont des grands décideurs, je pense que ça transparait dans leur marketing du passé, mais après je pense que ça a évolué de ce que tu m'as montré, on est loin de ça. (Chloé)

Selon la participante, l'adoption de nouvelles valeurs et leur intégration à la gestion de l'entreprise viendrait corriger une faiblesse originelle de la marque et permettre un message plus pertinent pour son public. La consommatrice semble ouverte à l'idée que la marque ait choisi d'évoluer sa culture interne pour le meilleur. Elle perçoit une reconnexion avec les valeurs actuelles de la société.

D'autre part, les participantes reconnaissent les bénéfices sociaux liés à la nouvelle image inclusive de la marque. Ses nouvelles ambassadrices sont interprétées comme un message d'ouverture et d'inclusion des minorités. Elles représentent un effort de la marque de s'éloigner de son image principale et expriment sa volonté de représenter le maximum de femmes dans la société. Par exemple, Chloé souligne les bienfaits de la nouvelle image inclusive de la marque :

Ben, tu vois c'est tellement drôle parce que ça répond un peu à tout ce que ce qu'on a discuté préalablement. Dans la diversité des corps, dans la diversité des ethnicités, quand je disais que c'était fait pour le male gaze, ben là on parle de LGBTQ, on parle de transgenres, je trouve ça incroyable ! C'est bien. Good job guys. [...] Puis quand je vais aller en boutique, je suis certaine qu'il y a plus de femmes et d'hommes qui vont s'associer ou qui vont sentir un sentiment d'appartenance, ou qui vont pas être complexés justement, puis qui vont pouvoir se sentir représentés, puis ça c'est super important. Donc à ce niveau-là je trouve qu'il

y a une nette amélioration. Puis je trouve que la marque évolue vers une marque plus moderne et plus d'actualité donc ça je trouve ça vraiment bien. (Chloé)

Chloé attribue des bénéfices psychologiques à la nouvelle image en décrivant le sentiment d'appartenance que de nouvelles personnes vont pouvoir ressentir dans les boutiques VS, ainsi que la problématique de représentation sociale à laquelle elle répond. Elle félicite même l'action de la marque. De la même manière, avant le repositionnement de VS, Norine se sentait non représentée par les Anges et s'identifie présentement comme bénéficiaire de la nouvelle image : « *Même moi personnellement, ça me donne encore plus confiance* » (Norine). Comme Chloé, elle élargit l'impact positif perçu de la nouvelle image de la marque à d'autres personnes, ici les mannequins :

Bah moi je trouve que c'est bien. Je vais dire, le fait d'imposer justement cette minceur aux mannequins, ça les pousse à faire des choix qui sont malsains, à se mettre une pression, tomber dans... des maladies, des troubles alimentaires. (Norine)

Pour Norine, un choix de profils plus diversifiés de la part des marques aiderait les mannequins à subir moins de pression et serait plus sain pour leur santé. Ici, les participantes font une évaluation positive du repositionnement, notamment sur la base du bien social perçu. En intégrant des valeurs d'inclusivité à son nouveau positionnement, la marque diminue l'aspect problématique de la relation et offre la possibilité de résoudre la dissonance présente dans cette dernière.

Cependant, bien que les participantes évaluent positivement les changements opérés par la marque, elles gardent un point de vue critique sur ce repositionnement et sont conscientes des avantages de la marque d'effectuer un tel changement. Elles sont des illustrations du consommateur post-post moderne de Holt (2002), qui se distingue par son point de vue critique sur les incohérences et manœuvres stratégiques des marques.

Norine, par exemple, reste sceptique quant à la volonté de la marque d'améliorer sa culture interne. Elle parle d'une action superficielle, d'un « coup *business* » réalisé par

pur intérêt économique, plutôt que d'une prise de conscience et volonté authentique de la marque de s'améliorer :

Tu sais, moi je suis toujours mal à l'aise quand les compagnies switch du jour au lendemain comme ça. C'est toujours un peu cringe. Surtout quand ils mettent une femme noire, plus-size en plus. (ton ironique), ils ont mis les bouchées-double. Mais... Ils ont donné une plateforme à une femme ronde qui était plus size. Donc limite, pour moi rendu là, c'est clairement par rapport à leurs intérêts, et pas par rapport à l'envie de faire de VS une compagnie qui est un peu plus éthique. Je pense vraiment pas que c'était ça l'idée. Je pense vraiment que c'était par intérêt, un coup business. (Norine)

Sa négociation du repositionnement inclut une position proche du consommateur initié de Kates (2004) qui discerne l'agenda caché des actions de la marque. Plus tard, elle mobilise sa connaissance des témoignages d'une ancienne mannequin VS et remet en question l'authenticité du repositionnement de VS :

Bella Hadid va un peu parler de son expérience qui est pas du tout positive et faut les écouter ces femmes-là. Si elles disent qu'il y a une trop grande pression et que c'est un milieu beaucoup trop malsain, je pense vraiment pas que c'est ce même milieu malsain qui va vouloir penser au bien-être, à la représentation des femmes qui sont un peu discriminées. (Norine)

Ce discours démontre un désalignement entre l'image que la marque souhaite véhiculer et ses pratiques internes. Il suppose le rôle de ce désalignement dans le rejet partiel de l'authenticité du repositionnement par la consommatrice. Par ailleurs, les participantes comparent la période d'intégration des valeurs d'inclusivité par VS, à des marques-compétiteurs qui ont été des précurseurs dans la promotion de l'inclusivité et la diversité sur le marché mode et beauté : « *Tu sais, quand tu vas chez Aérie par exemple, avec toute la promotion des corps, des femmes naturelles et tout [...]* » (Chloé)

En effet, *Aérie* et *Fenty* font partie des premières marques du marché nord-américain qui ont diversifié leurs mannequins pour représenter toutes les femmes et qui se sont éloignées

du stéréotype de la femme sexy valorisé par les standards de beauté nord-américains traditionnels. Depuis 2014 et 2017 respectivement, ces marques ont à cœur de mettre en avant la diversité des femmes et promouvoir des beautés non-représentées auparavant. Elles ont bousculé les codes dans l'industrie de la lingerie et posé les prémices du mouvement d'acceptation du corps. De telles actions ont établi une nouvelle norme dans les standards de beauté véhiculés dans la société. Dans l'extrait qui suit, Doriane fait l'éloge de la marque *Fenty Beauty* et son implication dans l'établissement de nouveaux standards de beauté plus inclusifs, et l'oppose à VS :

Par exemple si j'utilise Fenty Beauty, c'était l'une des premières marques de cosmétiques qui ont fait des fonds de teint super variés avec un range d'au moins 40 teintes de couleurs, plusieurs undertones et tout. Puis dès qu'eux l'ont fait, puis qu'ils ont eu du succès dessus, ben là toutes les marques de cosmétiques traditionnelles sont comme "ouais ben on va faire ça aussi. On est inclusifs, on va proposer plus de couleurs, puis c'est comme « tu le fais parce que les autres l'ont fait puis ils ont eu de l'argent et du succès ». Fait que tu veux reproduire ou regagner des parts de marché de t'as perdu à cause d'eux". Fait que je pense pas que c'est authentique. Donc je pense que c'est plus ça : je sens pas qu'ils sont authentiques dans leur volonté de changer parce qu'ils auraient pu le faire eux-mêmes. Ils avaient l'influence, ils étaient des vecteurs de changement. Ils avaient l'influence, ils étaient des vecteurs de changement. Tout le monde savait c'était qui VS, tout le monde connaissait leur défilé, et ils ont continué de perpétuer cette même culture qui était plutôt toxique, pendant de nombreuses années. (Doriane)

La participante décrit la marque de cosmétiques *Fenty Beauty* comme une marque précurseur dans le mouvement de promotion de la diversité sur le marché de la beauté. Avec *Aérie*, *Fenty Beauty* peut être considérée comme un entrepreneur institutionnel selon Maguire, Hardy et Lawrence (2004). Les auteurs décrivent ces entrepreneurs comme des « acteurs ayant un intérêt dans des arrangements institutionnels particuliers et qui rassemblent des ressources pour créer de nouvelles institutions ou transformer les institutions existantes » (Maguire, Hardy et Lawrence, 2004 : 657 , traduction libre).

Doriane perçoit VS aux antipodes de ces marques progressistes, puisque selon elle, la marque a continué de perpétuer ces valeurs négatives pour la société, même lorsqu'elle avait la capacité d'améliorer les standards sur le marché de la beauté. La consommatrice considère que beaucoup de marques (dont VS) reproduiraient un tel message socialement positif par intérêt économique, sans réelle volonté d'améliorer la situation de la représentation de la femme dans la société. Le délai d'action de la marque dans l'adoption de valeurs plus inclusives, par rapport au marché, semble alors aussi participer à affaiblir l'authenticité perçue de son repositionnement. Cette perception d'inauthenticité par Doriane, l'amène à prendre ses communications avec du recul : « *C'est juste que, par exemple, quand je vais voir des publications, des articles que VS fait par rapport à la diversité et l'inclusion, je vais le prendre avec un grain de sel.* » (Doriane) Ce passage démontre son attitude sceptique quant aux futures actions de la marque visant à promouvoir ces nouvelles valeurs. Il suggère d'autant plus le rejet des nouvelles caractéristiques symboliques de la marque par la consommatrice.

En fait, le repositionnement de la marque est critiqué de façon objective par les participantes entretenant une relation de mauvaise habitude avec la marque. Ces dernières reconnaissent les bénéfices de celui-ci mais restent plus ou moins convaincues quant à l'authenticité de la marque. VS va devoir poursuivre ses actions pour gagner son entière légitimité aux yeux de ces consommatrices. Une pratique identifiée dans la négociation du repositionnement dans une relation de mauvaise habitude est la formulation de nouvelles attentes envers la marque, par les clientes. Dans le prochain extrait, Chloé démontre cette pratique :

T'es pour refaire réellement ce changement-là, il faut que tu repenses TOUT. Pas juste ce qui est sur les réseaux sociaux, pas juste les affiches puis les ambassadrices, fait que reste à voir. Je vais voir dans mes prochaines expériences si ça a réellement évolué. Si c'est vraiment quelque chose qu'ils prennent à cœur et qu'ils sont prêts à intégrer dans toutes les sphères de leur entreprise. (Chloé)

Selon Chloé, la marque doit prouver que sa nouvelle image est motivée par une réelle volonté de contribuer positivement au bien social. Pour ce faire, VS devrait élargir la

portée de ses actions à toutes les sphères de l'entreprise et démontrer son intégrité en dépassant le cadre de la communication. Le discours de Chloé témoigne aussi de l'importance de la dimension durable des actions de renforcement du nouveau positionnement. Les futures actions de la marque seront déterminantes dans la différenciation entre une volonté d'amélioration authentique d'une action superficielle et intéressée. En fait, la négociation du repositionnement par ces consommatrices implique le processus de *bridging* identifié par les travaux de Kates (2004). D'après l'auteur, la création d'un nouveau cadre de référence serait une pratique utilisée par les consommateurs pour attribuer une légitimité à une marque. Cependant, nos extraits démontrent que l'établissement d'un nouveau cadre de référence - ici son positionnement plus inclusif - n'est pas le seul élément nécessaire pour établir la légitimité de VS. Ce dernier devrait être supporté par d'autres actions pour que la légitimité soit rétablie.

4.2. Victoria's Secret : Source d'inspiration esthétique

La seconde forme de relation identifiée est celle dans laquelle la marque représente une source d'inspiration esthétique pour la consommatrice. Dans leur étude, Böttger *et al.* (2017 : 117, traduction libre) définissent l'inspiration du consommateur comme « un état de motivation temporaire qui facilite la transition entre la réception d'une idée induite par un moyen marketing à la poursuite intrinsèque d'un objectif relié à la consommation ». Les auteurs conceptualisent l'inspiration du consommateur comme un processus à deux étapes où il est premièrement inspiré par une ressource qui le motive à adopter un comportement particulier par la suite (Böttger *et al.*, 2017).

Les participantes dans ce type de relation ont une importante orientation esthétique dans la vie en générale. Elles sont attirées par un certain type de beauté que la marque incarne : par l'esthétique qu'ils représentent, le défilé VS et les Anges constituent une représentation de la beauté à laquelle ces consommatrices aspirent. La correspondance esthétique entre VS et elles, les attire vers la marque et les rapproche de ses symboles. À travers les changements opérés dans son repositionnement, la marque incarne une vision de la beauté différente de celle de ces consommatrices. Celui-ci creuse un écart de nature esthétique entre ces participantes et la marque.

4.2.1 La marque est une source d'inspiration esthétique pour la participante

Les consommatrices entretenant un rapport d'inspiration esthétique avec VS sont des femmes pour qui le sens du Beau revêt une importance particulière dans la vie en général. Cette relation semble être en grande partie fondée sur la beauté incarnée par la marque. En effet, à travers ses symboles, VS reflèterait une beauté idéale et exaltée qui s'accorde au sens esthétique de ces consommatrices. Cette correspondance motive le rapport d'inspiration présent dans cette forme de relation.

Marie et Laura sont respectivement designer d'intérieur et architecte, deux métiers qui gravitent autour de l'esthétique. Leur appréciation de la beauté des choses transparait non seulement dans leur choix de carrières, mais aussi dans leurs occupations et centres d'intérêts orientés autour de la beauté et l'art. Par exemple, Marie est mère de deux enfants et designer à temps partiel. Dans son temps libre, elle aime passer du temps avec sa

famille, magasiner, recevoir ses amis à manger, prendre soin d'elle. Elle s'entraîne beaucoup et la pratique du *Gua Sha* (soin du visage) fait partie de son quotidien. Le mannequinat est un domaine auquel elle s'intéresse depuis jeune. Dans le passage suivant, elle explique son intérêt à suivre le monde des mannequins :

Je sais pas, j'ai peut-être de la misère à vieillir un petit peu aussi, y'a des petits trucs que je.... Ben pour suivre le standard de beauté, en fait. Puis essayer de toujours connaître les tendances, les modes. Comment ils s'entretiennent, les cheveux, les maquillages et tout ça. Puis j'ai ma meilleure amie qui a toujours été, qui est mannequin donc ouais. J'ai toujours été un petit peu là-dedans. (Marie)

Son discours suggère que cet intérêt pour le mannequinat est basé sur des motivations et préoccupations esthétiques. En effet, reproduire les codes de beauté des modèles, se tenir au fait des tendances mode et beauté et tenter de maintenir une apparence jeune, seraient à la base de son attrait pour le domaine. Par ailleurs, à travers ses intérêts, Laura démontre aussi une forte orientation vers le sens du Beau. Elle est fan de mode et s'intéresse aux concours de Miss et au monde des mannequins et des défilés depuis petite. L'entrevue vidéo avec la participante se déroule dans sa chambre d'adolescente (elle se trouvait en vacances chez ses parents) et on y aperçoit un mur entier de publicités des marques et de défilés de célèbres mannequins des années 2000.

Comme mentionné plus tôt, les choix de carrières de ces participantes illustrent eux aussi l'importance des belles apparences pour les consommatrices dans une relation d'inspiration esthétique avec la marque. D'un côté, avant de se reconvertir en designer d'intérieur, Marie était designer graphique puis directrice artistique pour un magazine québécois pendant 7 ans. Marie confie les motivations derrière ses choix de carrière :

À ce moment-là, j'avais plus envie d'être graphiste, ça me disait plus rien du tout d'être directrice artistique et tout donc c'est là où la fibre artistique est très très présente en moi et c'est là où je suis partie vers le milieu du design d'intérieur. (Marie)

Dans cet extrait, la participante affirme sa capacité à être sensible au sens esthétique. Elle la perçoit comme faisant partie de son identité. D'un autre côté, Laura est modèle photo et participe à une compétition de Miss au Canada en parallèle de son métier d'architecte. Le métier de designer d'intérieur, comme la direction artistique et l'architecture, sont des professions fondamentalement liées à l'appréciation et la conception du beau. Les intérêts et choix de carrières de Marie et Laura illustrent l'orientation esthétique considérable des consommatrices entretenant une relation d'inspiration avec VS.

Les symboles de la marque – les Anges et le défilé annuel VS – sont les éléments distinctifs qui ont construit l'image de beauté idéale qu'elle incarne. Ces derniers occupent une place centrale dans la relation d'inspiration avec VS.

Depuis ses 12 ans, Laura attendait chaque année religieusement la période de décembre pour regarder les défilés VS. Pour elle, c'était un rituel, un événement à ne pas manquer. D'ailleurs dans son discours, elle se décrit elle-même comme une fan des défilés de la marque. Laura s'exprime sur ce qu'elle aime tant dans ces derniers : « *Bah déjà, les modèles je les connaissais toutes. Je les connaissais parce qu'elles étaient dans les magazines de mode que je lisais, et cetera.* » (Laura) Le fait de reconnaître les mannequins pendant l'évènement faisait partie des principales raisons de son intérêt pour celui-ci. Laura fait l'éloge de la popularité des Anges VS, qu'elle connaissait du fait de son intérêt pour la mode et leur succès dans le domaine. Quand elle développe son intérêt pour l'évènement annuel de la marque, elle explique : « *C'était d'abord pour les modèles qu'ils choisissaient. Ensuite parce que bah moi je suis architecte mais j'adore l'art. Tout ce qui est craftsmanship. Donc tout le côté artistique qu'il y avait à chaque collection.* » (Laura) Dans ce passage, la consommatrice détaille son intérêt pour l'évènement de la marque en établissant son appréciation de l'art comme la raison ce dernier. Marie est elle aussi fidèle aux défilés VS. Elle s'exprime sur parties préférées dans le visionnement des défilés :

Je te dirais que c'est de voir les filles, les mannequins qui défilent, leur façon d'être, leur attitude. Tu sais avec les costumes, tu sais le kit wow. On s'entend, c'est pas juste un soutien-gorge avec une culotte, là. Le 3 quart du temps il y en d'autres choses qui viennent avec. C'est tellement fashion puis glamour. (Marie)

Les Anges sont à la base de l'aspect « *fashion* » et « *glamour* » que Marie admire dans les défilés. Les discours des participantes se recourent : les Anges, les tenues et leur mise en scène sont visiblement des éléments essentiels au spectacle artistique que représente le défilé VS. Dans l'extrait suivant, Marie établit la beauté du défilé et celle des mannequins comme la raison de sa pertinence éternelle :

Sérieusement, je trouve que c'est tellement vendeur. Je sais pas mais je trouve que c'est un must. C'est comme un spectacle, mais en même temps, je peux pas croire que les femmes peuvent être indifférentes à ce show là, ça se peut pas, c'est tellement beau. Non, selon moi, ils devraient jamais arrêter ça là, c'est super beau. (Marie)

Dans ce passage, Marie s'exprime sur l'arrêt du défilé, qu'elle regrette. Elle généralise son appréciation du défilé à toutes les femmes et y perçoit un spectacle incontournable d'après la beauté qu'il incarne. Pour ces consommatrices, la dimension visuelle est au cœur de l'appréciation des symboles de la marque; considérons l'explication de Laura :

Je pense, que le dernier show sympa qui me fait vraiment, que j'ai aimé regarder, je pense que c'est celui de 2016 à Paris. Donc au Grand Palais c'était fantastique [...] C'était surtout la scénographie, et les costumes étaient trop bien. Les filles avaient des nœuds à la place des ailes. Fin je trouve que c'était trop bien, c'était la meilleure thématique Pink qui ait pu être faite. Et le dernier tableau donc Bruno Mars, il a interprété 24K magic, et c'était trop bien. [...] Et à Paris, ils avaient remis la même chose qu'ils mettaient il y a 10 ans. C'est-à-dire juste un sol pailleté. Sans un effet visuel sur le sol et tout. Et juste en revenant à la base, parce que je pense que le lieu parle de lui-même et qu'ils voulaient pas trop clasher... juste en faisant plein de lumières Mais c'est fou. Il faudrait que tu regardes le tableau

Pink, parce que tout ce qu'ils ont projeté comme lumières sur les arcades du grand palais mais c'est fou ! (Laura)

La participante réalise un examen pointu des variables techniques et artistiques des défilés : scénographie, effets visuels, architecture des lieux, performances des artistes, thèmes, décors, toutes les composantes de la représentation sont analysées d'un œil expert. Ces éléments sont essentiels à l'aspect spectaculaire du défilé et sont à la base de l'évaluation que fait Laura de chaque performance annuelle de la marque. En fait, le discours des participantes suggère que les mannequins et les éléments visuels du défilé sont au centre de leur appréciation de ce symbole de la marque et jouent un rôle essentiel dans cette forme de relation consommatrice-marque.

De plus, cet extrait témoigne de la perception des symboles de la marque par ces consommatrices et laisse entrevoir leur vision de la beauté. En effet, l'analyse subjective que fait Laura des défilés VS illustre son sens esthétique ainsi que les aspects de l'image de la marque qu'elle apprécie. La participante emploie le vocabulaire de l'extraordinaire (« fou » ; « fantastique ») pour qualifier l'évènement de la marque. Cette perception magnifiée de la beauté est partagée par Marie, comme le suggère son point de vue sur les défilés et les Anges :

Les défilés de mode Victoria's Secret, on s'entend tu sais, ils disent tout le temps que les plus belles mannequins, c'est eux-autres qui paradent pour Victoria's Secret. C'est comme c'est tellement un écœurant fashion show, c'est malade, c'est super beau, les chanteurs, tout ça. (Marie)

Elle évoque des notions d'abondance, de grandeur et de mode (« écœurant *fashion show* » ; « malade » ; utilisation de superlatif : « super beau ») qui s'accordent au discours de Laura. Ce sens esthétique est d'autant plus visible à travers les préférences des participantes en matière de mannequinat ; considérons les mannequins-références de Marie : « *Moi, quand j'étais jeune, c'était eux. Les top models, là tu sais, Cindy Crawford puis Linda Evangelista et tout ça.* » (Marie). Les femmes citées sont des icônes des années 90 qui représentent la beauté exaltée à l'américaine. Le statut de références qu'elles occupent pour Marie, avec les codes esthétiques qu'elles incarnent, témoigne de la vision

de la beauté de la participante. L'appréciation de l'aspect extravagant des Anges de Laura suggère une vision similaire de la beauté : « *il y avait un peu ce côté enfantin, très kitch tu vois, mais c'était ce qu'on aimait voir. Tu vois c'est un peu drôle, elles faisaient vraiment le show* » (Laura) Cette dernière explique ce qu'elle aimait chez les Anges, notamment leur côté « *too much* », « *kitch* » (ketten), « *enfantin* » qui participaient selon elle au spectacle général du défilé.

En fait, ces consommatrices arborent des idéaux de beauté semblables, témoignant de leur attrait vers une beauté abondante, qui sort de la norme, une beauté extraordinaire. Cela nous amène à un aspect important de l'image des symboles pour ces consommatrices, notamment la dimension imaginaire, omniprésente dans leur perception des défilés et des Anges. Par exemple, quand Laura s'exprimait sur l'arrêt du défilé, elle évoquait l'aspect imaginaire du spectacle de la marque auquel elle était attachée : « *Ce qui était bien dans le show, c'était justement tout le craftsmanship, le fait de vendre du rêve visuel en fait.* » (Laura)

Cette notion de « *rêve visuel* » traduit l'importance de l'esthétique du défilé pour ces participantes - comme expliqué précédemment - mais elle élicite aussi le rapport imaginaire qu'elles entretiennent avec les symboles de la marque. Au début de l'entrevue, Laura nous décrivait ses débuts avec la marque : « *Avant, quand j'étais plus jeune, je la connaissais beaucoup évidemment. Je fantasmais sur les défilés, tout ça, je connaissais bien l'image de la marque.* » (Laura) Son discours, en particulier sa mention de la notion de fantasme, souligne le rapport imaginaire que ces consommatrices entretiennent avec la marque. Dans le même sens, l'imagination de Marie est sollicitée quand elle regarde le défilé, comme le suggère son discours sur les mannequins VS qui défilent lors de son évènement annuel : « *Des fois, on s'imagine à leur place, on se dit « ouais, ce serait le fun » »* (Marie)

Un parallèle d'intérêt à souligner ici est l'appel à l'imagination du consommateur qui, selon Böttger *et al.* (2017), fait partie des caractéristiques partagées par les sources d'inspiration les plus efficaces. En plus de démontrer la présence de l'aspect imaginaire dans leur image des symboles, ces passages suggèrent un rapport d'inspiration entretenu

par Marie et Laura avec ces derniers. En effet, à travers le défilé VS et les Anges, la marque constitue un ensemble esthétique qui vient rejoindre la perception du beau que partagent Laura et Marie. En incarnant leur propre sens de la beauté et en participant au rêve VS, les mannequins de la marque prennent le rôle de source d'inspiration pour les participantes.

Ces dernières intègrent des pratiques d'imitation des mannequins de la marque dans leurs routines quotidiennes respectives. Comme en témoigne cet extrait du discours de Laura, les représentantes de marque motivent la relation d'inspiration esthétique :

Je cherchais un nouveau push-up, mais c'est surtout que je m'étais achetée une super belle... à l'époque, c'était un peu la mode... Ben en fait, il y avait Bella Hadid qui avait été dans les magazines avec un Jean taille haute qui avait justement une brassière qui couvrait jusqu'en haut. Donc on voyait son ventre, et je voulais absolument faire pareil. Et du coup, j'ai trouvé chez VS une espèce de petit haut en dentelle comme qui s'arrêtait ici, et donc j'ai acheté un push-up avec de la dentelle pour mettre en dessous. Avec ma veste, mon mom jeans et tout. Donc je me suis fait un super look. (Laura)

Les mannequins de la marque exerceraient une influence positive sur la consommatrice, à la différence des autres femmes qui se sentiraient culpabilisées par la beauté idéale des Anges. En plus de représenter une source d'inspiration mode pour Laura, les mannequins lui sont une motivation pour pratiquer du sport et prendre soin d'elle. De son côté, quand elle est amenée à développer les raisons de son intérêt pour le monde des mannequins, Marie s'explique une intention d'épouser le standard esthétique qu'elles incarnent : « *un standard de beauté peut être que j'essaye de... faire, de d'imiter peut-être.* » (Marie) Elle confirme ainsi l'influence positive de la source d'inspiration dans son comportement de consommatrice : « *Les filles ont l'air d'aimer ça. Les mannequins sont magnifiques, ça nous invite, ça nous incite à aller acheter, tu sais.* » (Marie) A travers ce dernier extrait, Marie explique que la beauté des Anges l'encourage à consommer la marque. Selon elle, leur apparence serait une incitation à acheter les produits de la marque non seulement pour elle, mais pour le public de la marque en général.

Dans leur étude sur l'inspiration du consommateur, Böttger *et al.* (2017 : 117, traduction libre) suggèrent que l'état d'inspiration stimule « la poursuite d'un objectif relié à la consommation ». L'influence que les représentantes de marque exercent sur le comportement des consommatrices révèle alors un rapport d'inspiration évident entre la participante et les mannequins de la marque. Elle suggère d'autant plus leur rôle de source d'inspiration pour les consommatrices dans la relation d'inspiration esthétique avec la marque.

4.2.2 Le repositionnement de Victoria's Secret creuse un écart esthétique entre la marque et ses consommatrices

Les mannequins et l'aspect spectaculaire du défilé de la marque formaient un ensemble esthétique auquel les participantes étaient attachées, une beauté qui les inspirait. En éloignant la marque de son image traditionnelle, le repositionnement affaiblit le rapport d'inspiration que les consommatrices entretenaient avec ces symboles de la marque. Ce faisant, il fragilise la relation consommatrice-marque.

Laura évoque son détachement des symboles de la marque lors des dernières années de diffusion du défilé :

Le dernier show, je l'ai vu une fois et j'ai plus regardé parce que je reconnaissais plus, c'est plus l'ADN d'avant. [...] il y avait un peu ce côté enfantin, très kitch tu vois, mais c'était ce qu'on aimait voir. Tu vois c'est un peu drôle, elles faisaient vraiment le show. Et dans les derniers tu vois, les filles avaient juste deux tenues, et les trucs étaient tellement... c'était un peu impersonnel en fait. [...] Et en fait les 2 derniers je les regardais même pas parce que j'aimais ni le chanteur qu'ils avaient choisi même la scénographie et même les thèmes en fait c'était moins intéressant que d'habitude. Ils faisaient des thèmes vraiment... Comment dire Bah à l'américaine, tu vois, un peu kitch, mais c'est ça qu'on aime voir. Un thème sport, un thème Anges de Noël, des trucs comme ça. Et puis là, ça devenait un peu trop... je sais même pas comment dire. [...] C'était beau, mais ça avait moins de substance, c'était moins reconnaissable. (Laura)

Elle explique avoir perçu une évolution dans les éléments visuels des symboles de la marque et n'avoir plus retrouvé le côté spectaculaire et propre au défilé VS. Alors que les artistes, les thèmes, les costumes et les mannequins semblaient être les éléments fondateurs de l'image extravagante que Laura appréciait dans le défilé, ils constituent les raisons principales de son récent détachement. A plusieurs reprises, elle fait référence à la perte de l'aspect distinctif de la marque dans ses derniers *shows* (« c'est plus l'ADN d'avant » ; « moins de substance » ; « moins reconnaissable »). De plus, dans son discours sur les derniers défilés, la consommatrice déplorait la sélection de modèles de la marque : « *Pour moi qui pensais aimer ça, je les trouvais pas assez... Ben comment dire, elles sont pas... devant la caméra, elles font pas ce que font leurs aînées, ce qu'on aime voir chez leurs aînées, tu vois ?* » (Laura) Selon elle, les dernières mannequins ne reflétaient pas le caractère iconique et l'attitude extravagante caractéristique de l'esthétique traditionnel de VS. Alors que les Anges étaient des références esthétiques qui occupaient une place centrale dans la relation d'inspiration avec la marque, le rapport de Laura aux symboles de la marque s'est visiblement transformé au fil des années. La participante perçoit une dilution de l'identité de la marque dans les dernières années du défilé VS.

Pendant son repositionnement, la marque met un terme à son défilé annuel et remplace les Anges par un Collectif d'ambassadrices plus représentatives de la diversité des femmes. Les consommatrices perçoivent les avantages de ces changements : « *C'est peut-être aussi ce qu'ils recherchent en fait que les gens puissent mieux s'identifier et briser la distance.* » (Laura) Par exemple, ici, Laura tente de cerner l'objectif de VS derrière la création du Collectif et l'arrêt du défilé, et suggère une volonté de permettre une meilleure identification à son public. Cependant, ces changements viennent accentuer la dilution de l'identité de la marque – comme perçue par Laura dans les derniers temps des défilés – et creuser un écart esthétique avec ces consommatrices. En effet, en tentant de se rapprocher des consommateurs du marché et de se défaire des associations négatives liées à son image, la marque supprime des symboles essentiels au rapport d'inspiration présent dans la relation.

Premièrement, on constate que l'arrêt du défilé annuel VS affaiblit le lien affectif marque-consommatrices. Plus tôt, on a vu que Marie établissait la pertinence du défilé sur

la base de la beauté qu'il représente. En effet, pour cette participante, un spectacle si beau n'aurait pas dû cesser (« *Non, selon moi, ils devraient jamais arrêter ça là, c'est super beau.* »). Elle exprime sa déception face à l'arrêt du celui-ci : « *Non, je trouve que ouais, je suis vraiment déçue.* » (Marie) Comme Marie, Laura exprime aussi sa déception :

Je suis un peu déçue, mais en même temps, je comprends. Je suis déçue mais je comprends (rit). [...] Ben je comprends que c'est l'image qu'ils avaient, elle était vraiment hors du temps. Enfin, moi je le savais parce que ils m'ont jamais créé de complexes. Ils m'ont jamais créé de complexes parce que, entre guillemets j'ai le même corps que les filles qui défilent, tu vois ? En gros donc, je me suis toujours reconnue en elles. Mais j'ai bien conscience que la plupart des gens ne sont pas comme moi et que ben tu sais ils ont fait des campagnes choc, en mode Perfect body, enfin des trucs vraiment... donc c'est pas possible. Donc fallait bien qu'un jour ça pète entre guillemets, et qu'ils changent leur façon de voir les choses, parce que je pense qu'ils ont complexé un nombre incalculable de femmes. (Laura)

Même si elle aurait préféré qu'il en soit autrement, la participante comprend la décision de la marque. Elle identifie les problématiques morales et stratégiques à la base de l'arrêt du défilé. Les valeurs véhiculées par l'image du défilé, et notamment des mannequins qui y participaient, étaient moralement problématiques et en décalage avec le public. L'intégration de la notion d'inclusivité et de diversité est alors évoquée comme une solution stratégique pour le bien économique de la marque et comme dernier recours à la conservation du défilé :

Mais le show en fait... Ils vendaient du rêve, tu vois donc peut être qu'ils auraient pu continuer mais simplement en en élargissant les modèles [...] Ce qui était bien dans le show, c'était justement tout le craftsmanship, le fait de vendre du rêve visuel en fait. Donc ça, ils auraient pu le garder. Et juste enlever la partie où tu complexes les femmes, je trouve. En choisissant des mannequins plus exubérantes. (Laura)

Selon elle, la dimension de rêve résidait largement dans la mise en scène et l'aspect artistique du spectacle (« *Ce qui était bien dans le show, c'était justement tout le craftsmanship, le fait de vendre du rêve visuel en fait.* »). Pour le bien de la marque et la préservation du spectacle, la participante aurait préféré l'intégration de nouvelles mannequins représentant une beauté différente de la sienne (beauté inclusive). Elle aurait été prête à concéder un aspect de l'identité de la marque à laquelle elle s'identifiait personnellement (ses mannequins traditionnelles) pour ne pas perdre un autre symbole central de la marque, son défilé.

De plus, alors que Laura expliquait plus tôt s'identifier physiquement aux Anges, les nouvelles ambassadrices ne lui permettent pas ce même rapport d'identification : « *Après moi, je te dis maintenant, c'est pas des femmes dans lesquelles moi je me reconnais.* » (Laura) L'évolution des ambassadrices de la marque, en particulier des codes de beauté projetés par ces dernières, vient ajouter à la perte du rêve perçue dans l'image de la marque et affaiblir le rapport d'inspiration à la base de la relation marque-consommatrices. En effet, les nouvelles représentantes reflètent un standard de beauté différent de ceux poursuivis par Laura et Marie. Alors que ces participantes admiraient justement le caractère extraordinaire du physique des Anges, avec la création du Collectif VS, la marque poursuit l'objectif d'une représentation réaliste des différents types de beautés des femmes. La nouvelle mission de la marque, opérationnalisée dans son repositionnement, creuse un écart entre sa représentation de la beauté et le sens esthétique de ces consommatrices. Laura partage son avis sur l'une des représentations visuelles de la marque (sa page Instagram) et les mannequins qui la composent :

Je suis pas allée sur le site depuis, j'ai juste vu le Insta ça, mais oui, c'est toujours plaisant. Le contenu est beau, et cetera, mais on rêve plus vraiment autant. C'est plus terre à terre, mais je pense, c'est la nouvelle ligne qu'ils ont choisie. (Laura)

La participante semble regretter le nouvel esthétique de la marque plus réaliste et terre-à-terre. L'arrêt du défilé, le nouveau contenu de la marque et ses nouvelles ambassadrices, ne permettent plus le rapport imaginaire que les consommatrices entretenaient avec la

marque auparavant. En effet, le repositionnement de la marque affecte le fantasme de Laura et Marie mentionné plus tôt dans l'analyse de leur rapport aux symboles de la marque. Prenons l'extrait suivant, dans lequel Marie exprime son interprétation des nouvelles ambassadrices VS :

Donc je pense que peut être que oui, en effet, il y a peut-être moins de place pour la beauté extérieure que là, là c'est plus la beauté intérieure qu'on doit regarder en fait. [...] Avant c'était vraiment l'extérieur, le « Wow », qui était...mais là, c'est plus le respect de ce qu'on est en tant que personne. (Marie)

Dans ce passage, la consommatrice associe les nouvelles représentantes de la marque à une volonté d'affirmation de la beauté intérieure. De plus, Marie s'attend à ce que l'aspect esthétique (« sexy ») des produits, soit diminué par l'intégration d'une nouvelle fonction de confort :

Ils vont peut-être aller vers un style sexy mais confortable, j'ai l'impression. Ils vont aller plus vers ça que vraiment le truc sexy tout moulant, tu sais je trouve. Ben peut-être pas encore, parce que dans le fond, qu'on soit mince ou qu'on ait de belles rondeurs, on aime ça être sexy. Je me trompe peut-être mais avec les images que j'ai vues : la transgenre, l'autre qui avait de belles rondeurs et l'autre qui faisait très masculine. C'est elle, la fille masculine qui me faisait plus penser que peut-être qu'ils vont aller vers des choses plus confortables. (Marie)

Les nouvelles ambassadrices amènent Marie à transformer sa perception de l'offre de la marque. Celle-ci occuperait dorénavant plus une fonction utilitaire (aspect de confort) que par le passé. Son analyse et interprétation visuelle des nouvelles représentantes de la marque traduit une vision de la beauté extérieure qu'elle ne retrouve pas chez les nouvelles ambassadrices. VS est aujourd'hui le véhicule d'un message bénéfique pour toutes les femmes, mais n'occupe plus sa fonction de représentation de la beauté idéale pour les participantes. La marque ne remplit alors plus son rôle de source d'inspiration esthétique.

Pour résumer, Laura et Marie reconnaissent la pertinence des valeurs d'inclusion adoptées par la marque. Cependant, elles semblent regretter que l'adoption de ces nouvelles valeurs soit faite aux dépens de son image. Le défilé VS et les mannequins de la marque participaient à la dimension de rêve appréciée des participantes et constituaient un idéal de beauté pour ces dernières. Mais, avec l'évolution de ces symboles, le repositionnement supprime le rapport d'inspiration au centre de la relation à la marque. Le lien consommatrices-marque s'en retrouve transformé : « *Après si les produits sont toujours intéressants et que j'y retrouve ce que j'aimais, c'est à dire que j'ai décrit tantôt, je continuerai à l'acheter, il y a pas de souci. Mais peut être ça fait un peu un peu moins rêver.* » (Laura) En affirmant continuer à acheter les produits VS en dépit de sa nouvelle image, les consommatrices se dissocient de la nouvelle symbolique de la marque. Ce détachement symbolique supporte les conclusions de Gaustad *et al.* (2019) qui démontrent des différences d'attitude vis-à-vis du repositionnement en fonction du type de connexion entretenue avec la marque. Selon leurs travaux, les consommateurs qui relient l'image de la marque à leur identité répondraient plus négativement à l'atténuation de son image originelle, comparé aux consommateurs qui s'identifient moins à celle-ci. On pourrait alors suggérer que l'identification de Laura et Marie à VS passait par la beauté exaltée qu'elle incarnait. Le rapport d'idéal et d'identification que ces consommatrices entretenaient avec VS se retrouve amoindri par son repositionnement qui diminue volontairement la dimension irréaliste de la beauté qu'elle représentait.

4.3 Victoria's Secret : Complice du bien-être

La dernière forme de relation identifiée est la marque comme complice du bien-être. Pour ces consommatrices, la lingerie est un outil qui permet de s'épanouir au quotidien dans leur corps et dans leur identité de femme. En ce sens, elle contribue à leur bien-être physique et émotionnel. En particulier, ce sont les caractéristiques physiques et symboliques du produit qui permettent les bénéfices retirés de la relation à la marque. De plus, avec la dimension privée de son utilisation et la symbolique attribuée à son achat, le produit est au centre d'une dynamique de complicité entre la consommatrice et la marque. La relation de complice du bien-être réside alors essentiellement autour des produits

offerts par la marque. Les symboles de la marque – ses boutiques, son défilé et les Anges – ont par le passé permis à ces consommatrices de connaître la marque et prennent aujourd’hui le rôle de mise en valeur du produit. Le lien entretenu avec la marque repose sur les bénéfices permis par les produits. Les valeurs de la marque et sa représentation de la beauté de la femme ne sont pas mobilisées dans sa participation au bien-être de ces consommatrices. Le repositionnement n’affecte alors pas le lien qu’elles entretiennent avec la marque à condition qu’il n’entraîne pas de changement important sur l’offre de produits. Elsa, Luna et Anna illustrent ce type de relation.

4.3.1 Les caractéristiques physiques et symboliques des produits participant au bien-être des consommatrices

La participation du produit au bien-être physique des consommatrices

L’aspect confortable des morceaux est omniprésent dans le discours des participantes. Pendant l’entrevue, Anna explique son influence dans ses choix de lingerie :

Je suis vraiment plus passée à un côté confort, qu’avant, ça me dérangeait pas du tout. Puis je suis pas capable de t’expliquer, qu’est-ce qui a fait que du jour au lendemain... probablement qu’un jour j’ai fait l’achat de 1 sans armatures, et que je me suis rendu compte finalement que les armatures, c’était vrrrrraiment pas du tout confortable. (Anna)

Dans son discours, cet aspect confortable du produit se matérialise par l’absence d’armatures dans le soutien-gorge. Après avoir essayé un modèle sans armatures il y a quelques années, elle s’est rendu compte de l’inconfort des modèles portés auparavant. Anna explique avoir évolué ses préférences en matière de lingerie pour privilégier des produits confortables. C’est aussi le cas de Luna, qui décrit ce qu’elle préfère dans les morceaux de lingerie qu’elle possède : « *Le confort. Je fais pas mal de sport et je trouve que pour faire du sport, c’est le top. Ah ouais, c’est le top. C’est en coton, c’est vraiment doux donc ouais ça j’aime bien.* » (Luna) Ici, porter un sous-vêtement avec une certaine coupe ou texture permet à Luna d’être à l’aise lors d’une pratique sportive. L’aspect confortable des sous-vêtements de ces consommatrices apparaît comme une considération importante dans leurs achats de lingerie.

De plus, l'exemple de Luna démontre qu'au-delà d'être au centre de leurs attentes en matière de lingerie, le confort est au centre de leur quotidien. En effet, ces participantes démontrent des pratiques organisées autour de leur bien-être physique. Par exemple, comme Luna qui va privilégier des sous-vêtements en coton lors de ses sessions de sport, Elsa choisit la matière des morceaux qu'elle va porter de façon à limiter les périodes de gêne corporelle :

Si je viens de faire mon épilation, il ne faut pas que je porte des sous-vêtements en dentelle dans les jours qui suivent. Sinon, je sais que ça va m'irriter, que ça va me froter, ça va me déranger. Donc je vais opter pour des sous-vêtements en coton pour ces périodes-là. (Elsa)

Elle module son utilisation de la lingerie de façon à être la plus à l'aise possible dans son corps suivant les circonstances. Les pratiques quotidiennes et habitudes de consommation de ces consommatrices démontrent alors le caractère essentiel qu'elles attribuent à leur bien-être physique au quotidien.

Par ailleurs, leurs discours suggèrent que l'aspect confortable du produit est un de leurs critères d'achat principaux. Celui-ci favoriserait même la pérennité de la relation à la marque. En effet, Anna raconte que la découverte d'un modèle de soutien VS spécifique a mis fin à ses efforts de recherches d'un soutien-gorge remplissant simultanément les fonctions de maintien et de confort : « *J'ai pas retrouvé dans les autres magasins, un modèle qui était... qui remplissait aussi bien sa fonction. Donc pour l'instant, j'y vais avec ça parce qu'ils ont rempli toutes les cases de ce que j'ai besoin.* » (Anna) La performance du produit sur les deux attentes physiques de la consommatrice – confort et maintien de la poitrine – représenterait alors une raison centrale de sa consommation de la marque. Avec l'absence d'alternatives chez les concurrents de la marque, elle motiverait même sa fidélité à cette dernière.

Par les caractéristiques physiques des produits qu'elle propose, la marque occupe alors visiblement une place prééminente dans le bien-être physique des consommatrices.

La participation du produit au bien-être émotionnel des consommatrices

Pour les consommatrices dans la relation avec la marque comme complice du bien-être, la lingerie est également un outil qui permet de s'épanouir dans leur identité de femme. En effet, utilisée comme une source de confiance en soi, un support d'expression de sa personnalité, de sa féminité, ou de son amour-propre, la symbolique de la lingerie valorise leur identité et participe à leur bien-être émotionnel.

Premièrement, avec leurs dimension esthétique – leur *design* et les éléments de détails –, les morceaux de lingerie VS projettent une image sexy qui participe à la fonction émotionnelle et identitaire du produit. Considérons ce passage du discours de Luna, qui souligne l'importance des détails esthétiques des produits :

C'est pas forcément un détail qui va directement sauter aux yeux, mais c'est un détail qui pour moi de l'importance et qui va faire qu'un produit au lieu qu'il soit juste simple avec une couture basique, bah ça va rendre le truc un petit peu plus... un petit peu plus sexy quoi. Donc ça j'aime bien, même si je les prends pour moi, j'aime bien aussi sentir que voilà, je suis bien dans ce que je porte en dessous de mes vêtements. Je pense, ça m'aide aussi inconsciemment, peut-être à avoir plus confiance, je sais pas. (Luna)

Ici, c'est l'aspect travaillé des morceaux qui donne une allure sexy aux morceaux de lingerie aux yeux de Luna. De la même manière, Elsa évoque des éléments esthétiques dans la coupe des morceaux :

J'aime bien aussi les culottes ou c'est juste la ficelle à l'arrière, parce que je trouve ça joli. Parce que des fois, je trouve qu'en fonction des coupes, le string, je trouve qu'il fait pas joli sur le corps en fonction de comment il est fait. Donc c'est vrai qu'en règle générale, je vais privilégier ceux avec vraiment juste une petite languette. Tout mignon, puis voilà, sexy. (Elsa)

La ficelle à l'arrière du string occupe une place centrale dans l'appréciation de l'image du sous-vêtement par Elsa. Au travers de l'entrevue, quand elle fait référence à ses pièces les plus sexy, la consommatrice décrit d'autres éléments de design comme la présence de lacets, d'une ouverture partielle sur un côté du produit, ou de dentelle. Les propos des

participantes suggèrent alors l'importance des éléments esthétiques du produit dans sa dimension sexy. Cette image du produit valorise la confiance personnelle des participantes lors de leur utilisation, et les encourage à se sentir bien, comme affirmé plus tôt par Luna. Elle remplit alors une fonction émotionnelle.

Elle permet également d'affirmer tous les aspects de sa personnalité et féminité, comme le démontre le cas d'Elsa :

Moi, je trouve que ça fait ressortir le côté sexy que je peux avoir dans ma personne. C'est à dire qu'il y a des moments où je suis juste... je suis une fan de sneakers. J'ai plein de sneakers et tout. Et il y a des fois où je suis juste avec mes sneakers, mon jeans, mon hoodie et tout : je suis en mode « je m'en fous ». Mais !! En dessous, là c'est autre chose. Si tu vois en dessous, tu vas te dire « Ah ouais ?? Quand même ! Ok ! (surprise) », tu vois ? Alors que, extérieurement parlant, tu vas juste voir une fille, en hoodie avec des baskets, tu vois. Mais en dessous, bah je me sens sexy parce que j'ai mis ma petite culotte bien mignonne, bien machin et tout, tu vois. (Elsa)

La participante exprime une dimension différente de sa personnalité que celle qu'elle affiche publiquement au quotidien avec son style « *streetwear* » et son côté « *tom boy* » grâce à l'aspect sexy du sous-vêtement qu'elle porte. En plus de procurer des bénéfices émotionnels importants (sentiment de confiance en soi), le produit de la marque remplit alors une fonction identitaire pour ces consommatrices.

En outre, la dimension privée de l'utilisation du produit et la symbolique attribuée à son achat participent à la fonction émotionnelle des produits et motivent une dynamique de complicité entre les deux partenaires. D'une part, il faut noter que l'aspect coquet de la personnalité d'Elsa, mis en valeur par ses sous-vêtements, est caché du public (« [...] *extérieurement parlant, tu vas juste voir une fille, en hoodie avec des baskets, tu vois. Mais en dessous, bah je me sens sexy parce que j'ai mis ma petite culotte bien mignonne, bien machin et tout, tu vois.* »). Cette dimension cachée semble participer d'autant plus au plaisir qu'elle retire de l'utilisation du produit :

Moi je trouve qui est bien aussi avec la lingerie, c'est qu'on peut ne pas le voir. Si t'as personne dans ta vie ou autre, personne ne va le voir. Mais pour toi, le fait que quand tu t'habilles, tu mets ça sur toi, tu te sens sexy, tu te sens belle, tu te sens femme [...] Alors que tu peux juste mettre une grosse culotte et puis tu te sens pas forcément sexy et tout (rire) [...] Mais il y a des jours, si t'as vraiment envie de te sentir belle SANS que ça se voit extérieurement dans ta tenue, ben tu vas mettre une super belle lingerie et puis tu te sens sexy automatiquement. (Elsa)

Ici, Elsa explique porter parfois sa plus belle lingerie pour valoriser sa féminité tout en gardant son sentiment de bien-être privé (« *Si t'as vraiment envie de te sentir belle SANS que ça se voit extérieurement dans ta tenue [...]* »). Ce passage illustre alors un point commun aux consommatrices dans la relation de complice de bien-être avec VS : « *Même si personne ne les voit enfin, je veux dire, la journée, personne les voit, il y a que moi qui sais, mais j'aime sentir que je porte de la belle lingerie.* » (Luna) Elles seules connaissent la présence du morceau sexy porté et le sentiment de confiance qu'il leur procure tout au long de la journée. Leur utilisation des produits et les bénéfices émotionnels apportés sont privés, presque secrets.

D'autre part, les consommatrices attribuent une signification importante à l'acquisition du produit; considérons cet extrait du discours d'Elsa, qui décrit ce qu'elle aime dans l'achat des produits de la marque : « *Moi, c'est vraiment pour me plaire à moi. [...] La lingerie je trouve que c'est fait pour se sentir à l'aise et belle dans son corps. Donc moi je me fais plaisir quand je vais chez VS. Je m'achète des beaux petits sous-vêtements pour me sentir bien.* » (Elsa) Elsa est bien consciente du sentiment de bien-être procuré par le produit, ce sentiment représente alors une motivation dans son achat du produit. En effet, en s'achetant des morceaux de lingerie, les consommatrices s'offrent les bénéfices émotionnels permis par ces derniers. S'acheter de la lingerie semble alors constituer un acte d'amour-propre. Elsa raconte notamment s'être offert un ensemble en dentelle particulièrement sexy pour son dernier anniversaire : « *C'est mon cadeau d'anniversaire, je me suis offert ça.* » (Elsa) L'achat de lingerie prend des allures de gâteries, un cadeau permettant de flatter sa féminité et prendre soin de soi.

Les bénéfices émotionnels et identitaires procurés par la marque résident alors autour de l'esthétique du produit et de la symbolique que les consommatrices attribuent à leur utilisation. Ces bénéfices restent entre les deux partenaires et constituent un secret nourrissant la dynamique de complicité entre la consommatrice et la marque.

L'utilisation de la lingerie VS par ces consommatrices rappelle les conclusions de Jantzen, Østergaard et Vieira (2006) qui observent qu'en générant un sentiment de satisfaction, plaisir et confort, la lingerie représente un outil et un symbole participant à l'identité de ses utilisatrices. Les auteurs attribuent notamment une fonction d'affirmation identitaire à la lingerie, particulièrement visible chez nos répondantes. Par ailleurs, l'analyse des discours d'Elsa et Luna s'ajoutent aux travaux de Kleine, Kleine et Allen (1995) qui démontrent l'influence du mode d'acquisition du produit – cadeau de soi à soi ou cadeau reçu d'autrui – dans l'attachement du consommateur à sa possession matérielle. En effet, nos résultats suggèrent qu'au-delà d'influencer leur attachement au produit, le mode d'acquisition (cadeau pour soi) participe au lien symbolique créé avec la marque. En particulier, ces participantes attribuent une signification à l'acquisition du produit et à son utilisation. Cette symbolique contribue au lien émotionnel tel que présent dans une relation entre deux complices unis par un secret.

4.3.2 Le rôle des symboles de la marque dans la mise en valeur du produit

Dans cette forme de relation, les symboles de la marque occupent une place auxiliaire au produit. En effet, le rôle des boutiques, du défilé et des mannequins de la marque se rapporte à la mise en valeur de ce dernier.

Premièrement, les boutiques permettent la mise en valeur physique et symbolique du produit. D'une part, elles constituent un lieu d'exposition des morceaux permettant aux consommatrices d'entrer en contact avec l'offre. Considérons le témoignage de Luna : « *Mais c'est ça, souvent VS, j'y vais pour regarder vraiment les belles pièces. En premier lieu et puis après je vois s'il y a des choses un petit peu plus abordables que je vais prendre. Puis souvent, je repars avec un petit quelque chose quand même.* » (Luna) Ici, la découverte de l'offre physique de la marque constitue la première motivation de la

consommatrice à se rendre en boutique. Elsa évalue d'ailleurs la performance de la marque en fonction de sa capacité à exposer le produit de façon optimale en magasin :

Après ouais, moi, la seule chose, moi je te dirais quand je vais à Victoria's Secret, qui peut être un peu des fois... chiant, c'est qu'ils ont des bacs là ou t'as ils te mettent tous les bas par taille. Et des fois, je trouve que c'est un peu chiant pour trouver ta taille ou des modèles que tu vas peut-être aimer, parce qu'il faut vraiment fouiller, fouiller. (Elsa)

La consommatrice détaille les souvenirs de sa dernière visite dans une boutique VS. Elle observe des lacunes dans la disposition des produits en boutique, lui causant parfois de la difficulté pour trouver les morceaux qu'elle recherche. L'évaluation de son expérience en boutique réside visiblement autour du niveau de facilité d'accès aux produits que permet l'espace de vente. Son témoignage supporte alors la fonction d'exposition du produit que ces participantes attribuent aux boutiques de la marque. Leur agencement est essentiel à la mise en valeur physique des produits de la marque. D'autre part, les espaces de vente permettent à VS de matérialiser le mythe de la marque et la transmettre dans l'expérience d'achat des consommatrices; comme le suggère le discours de Luna :

Je n'étais jamais rentrée dans une boutique Victoria's Secret avant [...] Enfin voilà, les défilés, c'est quand même quelque chose d'assez magique quand même un défilé VS. Donc c'était un peu rentrer dans l'histoire du mythe aussi, et c'est ça, j'avais l'impression de vivre un peu la partie du rêve on va dire de VS. Donc oui, c'était un peu pour... Ouais, inconsciemment, vivre je sais pas une partie un peu féérique de l'histoire. [...] Un peu comme dans un rêve, on va dire ça. Puis il y a les odeurs aussi. Il y a le spray aussi quand on rentre je trouve qu'on est directement dans une atmosphère particulière. (Luna)

La participante décrit ses souvenirs de sa première expérience en magasin. En entrant pour la première fois dans la boutique, la consommatrice s'est introduite dans la dimension imaginaire au centre de la symbolique de la marque. L'ensemble esthétique de la boutique, et ses éléments sensoriels (ex : les odeurs), participent notamment à transmettre « la partie

féérique de l'histoire » de la marque dans l'expérience de magasinage des consommatrices. En exposant l'offre de la marque au centre de cette mise en scène, les boutiques participent alors à la mise en valeur symbolique des produits.

Cet extrait suggère également le rôle considérable du défilé annuel de la marque dans la découverte de l'offre de la marque. Ce dernier semble avoir largement participé à sa notoriété ainsi qu'à l'initiation de la relation par Luna. Il a notamment joué un rôle dans le début de la relation en faisant connaître la marque à ces consommatrices. Mais le discours des participantes suggère une évolution dans le rôle qu'occupaient dernièrement le défilé et ses Anges aux yeux de ces consommatrices. L'extrait qui suit, issu du discours d'Elsa, illustre l'influence des anciens symboles de la marque dans la perception actuelle des produits et de leur performance :

Moi, VS, je sais qu'ils font d'autres choses. Mais moi, dans ma tête, c'est : sous-vêtements. Parce que tu sais, ils font la Fashion Week, ils ont leur défilé Victoria's Secret, les angels de Victoria's bla bla bla, c'est quelque chose. Même quand j'étais plus jeune, ça m'avait marqué, c'était comme « Ouais quand même, c'est ça doit être une grosse marque, ils ont un défilé de lingerie ». C'est pas toutes les marques qui ont ça. Donc moi la vision que j'ai de VS, c'est vraiment... c'est une qualité aussi. Tu vas acheter la qualité, voilà. T'achètes le produit, ok. la qualité, tu payes la marque, tu payes énormément de choses. (Elsa)

Le défilé annuel de la marque représente un gage de prestige et de qualité pour l'offre de la marque. Les valeurs projetées par la marque n'interviennent pas dans la perception d'Elsa sur le défilé. C'est essentiellement l'image de prestige de ce symbole majeur de VS qui motive les associations positives transmises aux caractéristiques fonctionnelles de la marque. En particulier, sa grandeur et son caractère unique influencent la perception des répondantes sur la performance du produit (ici, sa qualité).

En outre, ces répondantes adoptent un regard pragmatique sur les Anges de la marque; considérons le point de vue de Luna sur les défilés de la marque :

Alors moi c'est pas du tout les mannequins (rit). Je regardais pas du tout les mannequins, moi je regardais juste le produit en fait, et la manière dont le produit ressortait sur le corps. Mais je veux dire, je me disais pas « Oh, cet ensemble-là lui va bien », c'est juste le produit en lui-même que je trouvais beau. (Luna)

Luna démontrait précédemment de l'admiration pour les défilés de la marque, cependant, elle affirme que les mannequins qui défilent n'influencent pas son appréciation du défilé. Elle explique porter son attention sur les produits exclusivement, leur mise en scène et leur ajustement par rapport au corps des modèles. Les modèles sont alors interprétées comme de simples des références permettant aux consommatrices d'imaginer la taille et l'ajustement des produits sur leur corps aux vues d'un futur un achat potentiel. Par exemple, quand Anna expose son point de vue de consommatrice sur les points d'amélioration de la marque, elle évoque les mannequins figurant sur son site web :

Le seul truc que je trouve chiant c'est que dans les fiches-produits, c'est super dur de voir par rapport à la taille du modèle. Le soutien-gorge pourrait très bien faire à quelqu'un qui fait du 32A et être vraiment très moche sur du 38D. Mais ça, c'est vraiment plus l'aspect UX-e-comm je trouve qui est vraiment gênant. Souvent, les mannequins, c'est pas du tout représentatif. [...] Donc ça, je pense que c'est un problème en e-comm qui aiderait vachement, c'est de voir comment ton produit fait sur un type de corps versus un autre. (Anna)

La consommatrice affiche une perception similaire à celui de Luna sur les mannequins. En effet, elle suggère que la diversification du physique des mannequins figurant sur les photos de produits en ligne faciliterait la visualisation du produit et le processus d'achat en ligne des consommatrices. Ce faisant, elle démontre le rôle très fonctionnel que ces consommatrices attribuent aux modèles de la marque; le prochain extrait de son discours appuie cette perception particulière des mannequins :

Les campagnes ne m'affectent pas du tout sur qui est en train de poser pour la campagne. Ce qui m'importe, ce que je trouve intéressant par contre, c'est dans

une fiche-produit, d'avoir un mannequin qui représente des femmes très grandes, des femmes plus petites. (Anna)

L'attention portée aux modèles de la marque résiderait alors essentiellement dans leur rôle de présentation du produit. L'image de la femme et les valeurs représentées par la marque ne rentrent pas en compte dans la relation de complice du bien-être puisqu'elles ne sont pas mobilisées dans les fonctions utilitaire et symbolique occupées par la marque, soit sa participation au bien-être physique et émotionnel des participantes.

4.3.3 Le repositionnement de Victoria's Secret n'affecte pas la relation à la marque

Alors qu'il implique essentiellement des changements symboliques liés à ses valeurs et la représentation de la femme, le repositionnement de VS ne semble pas affecter la relation que ces consommatrices entretiennent avec la marque. Des modifications précédemment aperçues dans la performance des produits de la marque suggèrent toutefois que l'évolution des caractéristiques fonctionnelles du positionnement (liées aux produits) pourraient affaiblir le lien à la marque dans le futur.

Premièrement, le repositionnement n'affecte pas le lien émotionnel avec la marque. Il est interprété de façon objective et sans affect par les consommatrices; considérons le point de vue d'Elsa sur le tournant inclusif de la marque :

J'ai envie de te dire que ça paraît logique. Parce que je pense que de nos jours, t'as plus vraiment le choix sinon tu te mets toi-même une balle dans le pied. Donc je trouve que c'est logique. Après je me dis bon, ils ont peut-être mis un peu de temps à le faire. Parce que c'est pas d'aujourd'hui que ça existe VS. Pour moi ils surfent un peu sur la vague, dans le sens ou ils font ce qu'ils ont à faire pour survivre. (Elsa)

La consommatrice interprète le repositionnement comme une action stratégique de VS. Le nouveau positionnement inclusif de la marque est motivé par une stratégie d'adaptation de la marque aux tendances et à son environnement culturel et était nécessaire à sa survie

économique. Ces participantes reconnaissent non seulement les avantages du repositionnement pour la marque, mais aussi pour le public, comme le démontre le discours de Luna sur les bénéfices sociaux de la nouvelle image de la marque :

Tout le monde a le droit, je pense qu'à un moment donné les gens ils se sont peut-être aussi enlevé le droit inconsciemment je pense, de porter certains produits. Ce qui ce qui est terrible, parce que voilà, je pense que certaines personnes déjà se sentaient mal dans leur peau. Mais si en plus ils sentaient que ces produits qu'ils aimaient et qu'ils auraient pu porter n'étaient pas pour eux parce que la communication n'était pas faite pour eux, il se sentaient pas visés par ce produit-là. Je pense que oui. Ça va faire du bien à tout le monde, ouais. (Luna)

Luna se met à la place des femmes qui ne se seraient pas senties représentées par les mannequins traditionnelles dans les communications VS. Elle imagine les bienfaits psychologiques que la nouvelle position inclusive de la marque aura alors pour ces dernières, mais n'est personnellement pas touchée par ces bienfaits. Ces participantes réalisent une analyse détachée des avantages que présente la pratique du repositionnement pour la marque ou son public. Selon cette analyse, elles évaluent positivement ou négativement les changements symboliques opérés par la marque.

Deuxièmement, ces participantes séparent leur interprétation des changements symboliques de leur comportement avec la marque. Considérons le discours d'Anna qui, à la différence de Luna et Elsa, réalise une évaluation négative du repositionnement. Elle s'exprime sur le nouveau tournant inclusif de la marque :

Je pense qu'ils ont tout à fait raison de s'adapter à ce mouvement de body inclusivity, mais au point d'avoir altéré une image qui était quand même... c'est très haut de gamme VS. [...] Tu as des marques comme Aérie qui ont toujours embrassé ce genre de diversité, puis qui ont failli tuer VS. Est-ce que je suis d'accord avec ça, je crois pas. Je pense que VS avait une mission différente que Aérie. Je pense que chacun avait sa place. (Anna)

Anna ne reconnaît pas la légitimité du repositionnement de la marque. Selon elle, toutes les marques n'ont pas nécessairement besoin de prendre part aux questions sociétales telles que l'inclusivité et la diversité dans la représentation de la beauté dans la société et, par l'adoption de nouvelles valeurs plus inclusives, VS s'éloigne de sa vocation. En dépit de son point de vue négatif sur le nouveau positionnement, Anna ne cessera pas pour autant d'acheter ses produits : « *VS aura tout mon argent le jour où ils vont refaire la même gamme mais sans armatures (rit). Ça me sauve le portefeuille en ce moment, mais c'est que partie remise (rit).* » (Anna)

D'un autre côté, Luna semble fortement apprécier l'initiative du Collectif VS :

C'est vraiment dans l'air du temps aussi hein. Ils savent aussi s'adapter aux nouvelles demandes, c'est à dire d'avoir plus de diversité, de ben c'est sûr, tous les corps, oui, mais maintenant c'est vrai qu'on est pas mal aussi sur l'ouverture, c'est ça des groupes LGBTQ, des personnes transgenres, et moi je trouve ça vraiment bien. Donc pour moi, ça c'est que du positif. (Luna)

Elle valorise la volonté de la marque de prendre part aux causes sociales actuelles. Selon elle, VS fait preuve d'ouverture en représentant des minorités au sein de ses nouvelles ambassadrices. L'action est interprétée très positivement par la consommatrice. Pourtant, de la même manière qu'Anna, son comportement avec la marque n'est pas affecté par son évaluation de la nouvelle symbolique de la marque : « *[...] Moi, en tant que personne, non, ça changera pas... parce que si j'ai envie d'acheter, j'achète, si j'ai pas envie d'acheter, j'achète pas. Mais je trouve ça top parce que ça montre une ouverture par contre.* » (Luna)

En fait, que la nouvelle image de la marque soit positivement ou négativement interprétée, elle ne motive aucun changement dans le comportement d'achat des consommatrices dans la relation de complice de bien-être.

Cependant, des changements perçus dans les produits de la marque ont précédemment impacté le lien consommatrice-marque; considérons l'extrait du discours d'Elsa :

C'est sûr que quand j'étais plus jeune, j'étais vraiment genre, émerveillée. Maintenant, je te dirais un peu moins, dans le sens où la qualité est là, mais je pense qu'il y a un moment j'avais trouvé que ça c'était un petit peu détérioré au niveau de la qualité à un moment, sans te mentir. (Elsa)

Par le passé, une diminution perçue dans la qualité a impacté le sentiment d'admiration envers la marque, éprouvé par la consommatrice (« [...] quand j'étais plus jeune, j'étais vraiment genre, émerveillée »). Ce passage suggère alors qu'en plus de motiver leur comportement d'achat, la performance du produit (ici, concernant une fonction utilitaire) vient également nuancer le lien émotionnel dans la relation de complice du bien-être. Mais dans le cas du repositionnement opéré par VS, les changements perçus n'ont pas d'effets sur les produits, comme le suggère Luna dans l'extrait qui suit :

En toute sincérité pour moi, les produits vont rester exactement les mêmes. Qu'on rentre dans une boutique en 2021 fin 2022 ou qu'on rentre dans une boutique en 2017, les produits seront exactement les mêmes. C'est simplement l'image de marque qui a changée. (Luna)

Le lien avec la marque semble alors essentiellement résider autour des produits. L'évolution des valeurs et des significations de son image ne joue pas de rôle important dans la relation de complice de bien-être. Cependant, ces résultats suggèrent que d'éventuels changements dans les associations fonctionnelles du positionnement pourraient affecter la relation.

Pour résumer, ces consommatrices réalisent une interprétation détachée et rationnelle du repositionnement, basée sur les bénéfices perçus de la nouvelle image ou son désalignement avec son identité originelle. Dans les deux cas, elles séparent leur interprétation de la nouvelle symbolique de la marque de leur consommation. Et pour cause, les valeurs de la marque n'impactent pas les produits à leurs yeux ni les bénéfices qu'ils apportent aux consommatrices. Ces résultats rappellent les conclusions d'une étude du Groupe Havas menée en 2019, qui identifie l'échec de la marque dans l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être des consommateurs comme l'une des deux principales

raisons de l'indifférence des consommateurs envers les marques (Havas Group, 2019). En particulier, ils soulignent l'importance de la performance des produits de la marque et la satisfaction du consommateur dans le développement d'une relation durable.

Chapitre 5 : **Discussion et conclusion**

Ce dernier chapitre propose une discussion des principaux résultats de la recherche, présente ses contributions à la littérature et implications pour la sphère managériale. Les limites de la présente étude sont identifiées et enfin des avenues de recherche sont proposées.

5.1. Discussion des résultats

Cette étude visait à comprendre comment la forme de relation consommateur-marque pré-repositionnement affecte la réponse du consommateur à ce dernier. Dans le contexte du repositionnement de la marque *Victoria's Secret*, l'analyse des résultats a permis d'identifier trois (3) formes de relations et différentes réponses du consommateur à la pratique de repositionnement.

Une première relation que les consommatrices entretiennent avec VS est celle de la mauvaise habitude, caractérisée par une dissonance entre le système moral des participantes et leur consommation de la marque. Au début de la relation, les associations liées au positionnement originel ont participé à répondre au besoin de construction identitaire des participantes pendant leur adolescence. En effet, les associations liées aux caractéristiques symboliques de la marque - la représentation de la femme sexy et la notoriété du défilé et de ses Anges - ont établi ses représentantes comme un modèle de féminité sur lequel les consommatrices se sont appuyées pour construire leur identité de femme. Toutefois, au fil des années, le système moral des consommatrices a évolué en intégrant de nouvelles valeurs sociales, notamment celles de l'inclusion et de la diversité. Ces valeurs contrastent avec le positionnement de la marque qui mise sur une vision idéalisée et étroite de la beauté féminine. Les consommatrices vivent ainsi une tension idéologique avec la marque. Elles continuent néanmoins à acheter la marque en raison du plaisir que ses produits leur procurent. La relation est alors perçue comme une mauvaise habitude. Dans la relation de mauvaise habitude, le repositionnement crée la possibilité de se défaire de la dissonance présente dans la relation pré-repositionnement. Les

participantes l'interprètent comme la possibilité d'un réalignement idéologique avec la marque puisqu'elles entretenaient un décalage idéologique avec ses anciennes associations, transférées par ses symboles. En transformant ces associations négativement perçues par les participantes, la marque offre la possibilité de résoudre une dissonance présente dans la relation pré-repositionnement. Les consommatrices démontrent alors une attitude positive vis-à-vis de ce dernier. Elles formulent cependant des réserves quant à l'authenticité de la marque derrière cette pratique. En effet, de futures actions de la marque semblent nécessaires pour prouver l'authenticité de son repositionnement. Ces participantes expriment leur désir de voir des actions concrètes et soutenues dans le temps pour démontrer son engagement envers les valeurs d'inclusion et de diversité.

Dans la seconde forme de relation, la marque représente une source d'inspiration esthétique pour les participantes. Avec l'image qu'ils projettent, ses symboles lui permettent d'incarner la beauté exaltée qui correspond à leur idéal esthétique. Cet idéal est visible à travers (1) la centralité de l'aspect visuel des symboles de la marque dans la relation ; (2) leur rapport au défilé (admiration, projection, rêve) ; (3) leurs pratiques d'imitation des représentantes de la marque, qui suggèrent leur rôle de source d'inspiration pour les participantes. Alors que ces consommatrices interprètent le repositionnement selon l'aspect visuel des nouveaux symboles, elles ne retrouvent pas leur rapport d'inspiration avec ces derniers. En effet, en supprimant son défilé annuel et ses Anges, et en créant le Collectif VS, la marque s'associe à une beauté plus terre à terre et s'éloigne des codes de la beauté idéale des consommatrices. En fait, le repositionnement creuse un écart esthétique avec ces participantes et la marque ne contribue plus aux aspirations des consommatrices. En provoquant la perte du rapport d'inspiration au centre de la relation, le repositionnement affaiblit la relation à la marque, alors rendue incertaine. Cependant, pour ces participantes, la relation pourrait perdurer grâce aux bénéfices fonctionnels apportés par les produits de la marque.

Le troisième et dernier rapport consommatrice-marque identifié est la relation à la marque comme complice du bien-être. Les consommatrices dans ce type de relation attachent un rôle émotionnel à la lingerie et accordent la plus grande place au confort dans leur quotidien. La relation de complice du bien-être se distingue alors par la centralité de

l'offre de produits dans la relation. En effet, avec leurs caractéristiques physiques et la symbolique que les consommatrices leur attribuent, les produits de la marque participent au bien-être physique et émotionnel des participantes. D'une part, avec leur esthétique sexy et la symbolique attribuée à leur utilisation, les produits occupent une fonction de valorisation identitaire et émotionnelle pour ces participantes. D'autre part, leur matière et leur coupe assurent un confort quotidien et permettent le bien-être physique des consommatrices. Dans cette forme de relation, le comportement et l'attitude des consommatrices envers la marque - leur appréciation de la marque, fidélité, fréquence de visite et satisfaction – repose sur les bénéfices apportés par les produits. Les caractéristiques symboliques de la marque (ses valeurs, son image) et ses symboles (les mannequins, le défilé, les boutiques) occupent un rôle de mise en valeur du produit et ne participent pas aux bénéfices retirés de la relation. Ces consommatrices distinguent les évolutions symboliques opérées dans l'image de la marque de leur perception des produits. Qu'il soit positivement ou négativement perçu par celles-ci, ce changement d'associations symboliques ne semble pas influencer leur attitude générale et comportement avec la marque. La relation de complice du bien-être n'est alors pas affectée par le repositionnement.

Ces résultats démontrent l'influence de la forme de relation sur la réponse du consommateur au repositionnement de la marque. Ce rapport s'explique par l'interprétation que la consommatrice fait des changements apportés par le repositionnement. Elle est propre au rapport que la consommatrice entretenait avec les associations symboliques et fonctionnelles de la marque dans la forme de relation précédent le repositionnement. En fonction de la forme de la relation consommateur-marque avant le repositionnement, ce dernier peut (1) représenter la possibilité d'un réalignement idéologique avec la marque ; (2) créer un écart esthétique avec la marque ; (3) ne pas impacter la relation à la marque.

5.2 Contributions théoriques

« Si la littérature scientifique a largement étudié la question du positionnement d'une nouvelle marque selon une perspective managériale, peu de recherches ont abordé la

question essentielle du positionnement selon la perspective des consommateurs, ou exploré le problème du repositionnement d'une marque familière » (Jewell, 2007 : 1 , traduction libre). Quelques études qui s'inscrivent dans le domaine de la relation à la marque se sont toutefois intéressées à la réponse des consommateurs aux changements de significations de la marque. Elles suggèrent l'impact négatif de tels changements sur la relation consommateur-marque (Avery, 2012; Gaustad *et al.*, 2019) et même des pratiques des consommateurs pour protéger leur identité de ces changements (Avery, 2012). Ces travaux illuminent l'influence de la fonction identitaire de la relation dans la réponse du consommateur vis-à-vis des changements d'associations : les consommateurs qui associent les significations de la marque à leur propre identité, réagiraient négativement à l'atténuation de ces dernières dans l'image de la marque (Avery, 2012; Gaustad *et al.*, 2019). Cependant, on sait que les individus ne forment pas seulement des relations avec la marque sur la base de bénéfices identitaires. En effet, ils peuvent consommer une marque sans vouloir que leur image y soit associée (Arsel et Stewart, 2015) ou encore être motivés par des bénéfices liés à sa performance fonctionnelle et son rapport qualité-prix (Belén del Río, Vázquez et Iglesias, 2001). De plus, la relation marque-consommateur peut prendre différentes formes et motiver des différences de comportements des consommateurs avec la marque (Batra, Ahuvia et Bagozzi, 2012; Fournier, 1998). Alors, aux vues du lien étroit entre ces contributions et l'objectif même du repositionnement de transformer les associations liées à la marque, on pouvait croire que la forme de la relation avant le repositionnement joue un rôle dans l'attitude des consommateurs vis-à-vis de ce dernier. Cependant, ce lien n'avait pas encore été étudié dans la littérature. En explorant le rapport entre la forme de relation consommateur-marque avant le repositionnement et la réponse des consommateurs à ce dernier, l'étude apporte des contributions au domaine de la relation à la marque ainsi qu'à la littérature sur le repositionnement.

D'une part, la présente recherche vient enrichir nos connaissances dans le domaine de la relation à la marque en confirmant l'influence de la forme de relation consommateur-marque dans la gestion du changement d'associations symboliques de la marque. Selon le type de relation pré-repositionnement, le consommateur entretiendrait différents rapports avec les symboles originels de la marque – ici : conflictuel, aspirationnel, ou d'indifférence – et ces derniers viendraient orienter sa réponse aux changements de

significations. En ce sens, la recherche vient se placer en prolongement des travaux de Gaustad *et al.* (2019) sur la gestion des changements d'associations de la marque par le consommateur. Plus précisément, elle démontre que les déterminants de sa réponse à ces évolutions vont au-delà du type et de la force de la connexion identitaire à la marque.

La recherche contribue par-dessus tout au domaine du repositionnement de la marque. Elle vient ajouter notamment à notre connaissance de la perspective des consommateurs sur ce dernier (Simms et Trott, 2007; Zhang, Lin et Newman, 2016) en enrichissant notre compréhension du processus d'interprétation du repositionnement. Cette étude suggère que la forme de la relation consommateur-marque - notamment le rapport avec la symbolique et le rapport aux produits - et le système moral du consommateur sont deux principaux facteurs qui entrent en compte dans le processus d'interprétation du repositionnement de la marque et dans la formation d'une attitude vis-à-vis de ce dernier. Aussi, elle illumine une variable importante dans la perception du repositionnement : l'authenticité perçue de la marque dans son action de changer ses associations. Elle suggère plusieurs facteurs participant à l'authenticité de la marque (Fritz, Schoenmueller et Bruhn, 2017; Södergren, 2021), dans un contexte de repositionnement : la temporalité ; la portée de son action ; et sa durée dans le temps. En outre, la présente recherche vient compléter la littérature sur le déclin de la marque (Ewing, Jevons et Khalil, 2009; Thomas et Kohli, 2009). Alors que ces travaux adoptent une perspective managériale pour souligner le rôle des gestionnaires, concurrents et consommateurs dans celui-ci (leur comportement et perceptions changeantes vis-à-vis de la marque), la présente recherche enrichit nos connaissances sur le phénomène au niveau du consommateur. Elle illumine le processus de création du décalage idéologique avec la marque et son rôle dans le déclin de cette dernière à l'échelle individuelle. Elle vient aussi rejoindre la littérature sur la délégitimation de la marque, précédemment étudiée à l'échelle d'une culture (Giesler, 2012) et d'un groupe de consommateurs (Kates, 2004). De la même manière, elle éclaire le processus de perte d'avantage compétitif de la marque (Keller, 1999) au niveau du client. Enfin, cette recherche apporte sa part de contribution à l'étude grandissante de la contestation de la marque (Dietrich et Russel, 2021; Giesler, 2012; Grégoire, Tripp et Legoux, 2009). Selon Dietrich et Russel (2021), une marque peut être contestée à la suite d'actions des représentants de la marque, ou après l'appropriation et réorganisation de ses

significations par les consommateurs (p.694). Alors que la pratique du repositionnement peut être mise en place par les gestionnaires pour être revitalisée à la suite d'une telle contestation (Keller, 1999), cette recherche approfondit notre compréhension du rôle de la relation consommateur-marque dans la performance de la marque face à sa contestation sur le marché. En effet, alors que la littérature sur la contestation de la marque démontre la participation des consommateurs dans des mécanismes auto-régulateurs permettant la gestion positive de la contestation sans l'intervention de ses gestionnaires - certains consommateurs entretenant des liens forts avec cette dernière peuvent prendre le rôle d'avocats de la marque lorsqu'elle est contestée (Batra, Ahuvia et Bagozzi, 2012; Luedicke, Thompson et Giesler, 2010) –, cette étude suggère l'influence de la relation consommateur-marque dans le succès des actions entreprises par les gestionnaires eux-mêmes. Les résultats élargissent alors la question de l'impact de la relation consommateur-marque dans la gestion de la contestation de la marque. En particulier, en illuminant l'influence de la relation consommateur-marque dans l'interprétation du repositionnement, la présente recherche suggère le rôle des différentes formes de relations que la marque entretient avec ses consommateurs, dans sa capacité à résister à ses contestations sur le marché.

5.3 Contributions managériales

La présente recherche comporte des implications s'avérant utiles aux gestionnaires opérant un repositionnement ou faisant face à une contestation de leur marque. En particulier, elle souligne des éléments favorisant la pérennité de la relation entre la marque et son cœur de clientèle à travers une action de repositionnement, et propose des éléments pour se préparer et répondre optimalement à la contestation. Ces implications sont particulièrement pertinentes pour l'entreprise étant donné les coûts élevés d'acquisition de nouveaux clients (Stewart, 1994) et le caractère inévitable de la contestation de la marque (Dietrich et Russel, 2021 : 696).

Avant tout, cette étude identifie une pratique indispensable à la gestion de la relation-client et la performance durable de la marque sur le marché : l'analyse des formes de relations entretenues avec le cœur de clientèle de la marque. D'une part, cette pratique

s'avère essentielle à la préservation du lien marque-consommateur et au maintien de l'avantage compétitif de la marque sur le marché. En plus de s'établir en continuité de l'ancien positionnement (Yakimova et Beverland, 2005) et contenir des associations correspondant au contexte culturel de l'entreprise (Holt, 2003a), l'action de repositionnement doit être adaptée aux différents types de relations que les consommateurs entretiennent avec la marque. Ce mémoire souligne alors l'importance pour les gestionnaires de considérer l'analyse des formes de relations entretenues avec sa clientèle actuelle comme une étape essentielle dans le processus de conception de la stratégie de repositionnement. Alors que les groupes de discussion et entrevues avec des panels de consommateurs sont des méthodes largement utilisées par les entreprises pour évaluer l'attractivité d'un projet pour les consommateurs – par exemple dans la phase de pré-test du lancement d'un nouveau produit ou d'une nouvelle image de marque –, la présente recherche suggère la pertinence de compléter cette phase de pré-test par une analyse des différentes formes de relations entretenues avec la clientèle actuelle de la marque. En effet, ces méthodes qualitatives de recherche devraient également être utilisées pour réaliser une segmentation de la clientèle par forme de relation entretenue avec la marque avant la mise en place du repositionnement. On a vu que dans certaines formes de relations avec la marque, le changement de ses caractéristiques symboliques (ses égies et traditions, par exemple) peut fortifier le lien entretenu avec le consommateur, tandis que cela peut fragiliser la relation pour d'autres. L'analyse qualitative de la forme de relation pré-repositionnement – le rapport aux produits, aux symboles et l'historique avec la marque notamment – semble alors essentielle dans le choix des éléments du mix marketing à modifier ou garder intacts lors de l'étape de conception du repositionnement. Elle peut guider les gestionnaires dans l'opérationnalisation d'une action favorisant la pérennité de la relation marque-consommateurs. En effet, il faudrait connaître ces formes de relations pour mitiger les risques de fragilisation du lien avec les consommateurs actuels et encourager l'acceptation du nouveau positionnement au sein du cœur de clientèle de la marque.

En outre, l'étude illumine des considérations à prendre en compte dans la mise en place du repositionnement suivant les différentes formes de relations identifiées par les gestionnaires dans le cœur de clientèle de la marque. Dans la relation de mauvaise

habitude avec la marque, renforcer son authenticité perçue à travers une phase de consolidation du repositionnement est nécessaire au maintien du lien consommateur-marque. Pour être crédible aux yeux des consommateurs, la marque doit soutenir sa nouvelle position par des actions concrètes dans le temps. Par exemple, l'étude souligne l'importance d'aligner la culture interne de l'entreprise et son offre, avec les valeurs qu'elle communique. Dans le rapport d'inspiration esthétique avec la marque, des changements opérés dans les caractéristiques symboliques de son positionnement peuvent menacer le lien consommateur-marque. Dans ce cas, il est conseillé d'entretenir un paradoxe dans le positionnement pour éviter de perdre ce segment de consommatrices (Dev et Keller, 2014; Holt, 2003b). Pour VS, la conservation du défilé annuel, couplée à l'intégration de représentantes aux physiques diversifiés, permettrait à la marque d'évoluer ses significations problématiques dans certaines formes de relation, sans pour autant fragiliser la relation avec d'autres consommatrices. La technique de combiner « le meilleur des deux mondes » dans la nouvelle position de la marque, proposée par Dev et Keller (2014 : 340, traduction libre) serait particulièrement pertinente pour ce type de relation : intégrer des éléments d'idéaux propres à la marque, avec des valeurs évoluant avec la culture du marché permettrait à des marques dans des situations similaires de s'adapter aux changements culturels de leur marché tout en gardant un cœur d'identité fixe et propre à elles-mêmes. Enfin, la relation de complice bien-être nous indique que le repositionnement peut être à priori neutre pour la relation. Cependant, un risque serait un manque d'attention portée aux produits de la marque pendant son repositionnement. En effet, les caractéristiques physiques de l'offre de la marque sont centrales dans cette forme de relation : en se concentrant seulement sur les caractéristiques symboliques de son repositionnement, la marque pourrait négliger l'importance de l'amélioration continue de son offre de produits et perdre certains segments de consommateurs. L'étude rappelle alors l'importance de démontrer une stabilité dans les bénéfices fonctionnels offerts par la marque puisque ces derniers peuvent occuper un rôle central dans le maintien de la relation (ex : qualité et diversité de son offre de produits). Alors que les marques dans l'industrie mode et accessoires choisissent fréquemment de modeler les préférences des consommateurs pour s'imposer sur le marché (Jaworski, Kohli et Sahay, 2000), cette

recherche souligne toutefois l'importance de garder une orientation-marché pour rester pertinente pour les consommateurs.

D'autre part, connaître les formes de relations entretenues avec les consommateurs actuels de la marque pourrait participer à concevoir des stratégies managériales consolidant le caractère « antifragile » de la marque. Selon Dietrich et Russel (2021), une marque antifragile « utilise les chocs externes et les faiblesses internes de la marque pour devenir plus forte » (p.700, traduction libre). Consolider cet aspect permettrait à la marque de gérer les contestations sans l'intervention des gestionnaires, et d'en sortir fortifier (Dietrich et Russel, 2021). En effet, selon Batra, Ahuvia et Bagozzi (2012) et Dietrich et Russel (2021), des consommateurs prendraient le rôle d'« avocats de la marque » lors de sa contestation, permettant l'absence d'intervention des gestionnaires et l'auto-régulation d'une telle situation. Dans ce cas, étudier les relations que ces derniers entretiennent avec la marque permettrait alors aux gestionnaires d'identifier un profil susceptible de défendre la marque dans une telle situation, et mettre en place des actions pour développer ce segment de clientèle dans le cadre d'une stratégie de prévention de crise. Par ailleurs, identifier et engager avec ce segment de consommateurs représente une avenue intéressante face au défi des gestionnaires de trouver l'équilibre entre les diverses interprétations de la marque par les consommateurs et le contrôle des significations originelles de marque. En effet, en utilisant ces clients comme des ambassadeurs de la marque sur ses plateformes sociales, la marque intègre du contenu généré par les consommateurs et peut ainsi favoriser les conversations positives à son propos, mais aussi la cocréation de son image. Enfin, en évaluant alors les différentes formes de relations que la marque entretient avec son cœur de clientèle, et en appréhendant la diversité des liens actuels, les gérants pourront jauger le niveau d'intervention approprié face à la contestation de cette dernière sur le marché.

5.4 Limites et avenues de recherches

La principale limite de l'étude réside dans sa temporalité puisque les données ont été collectées pendant le repositionnement de la marque. La recherche identifie différentes formes de relation consommatrice-marque et illumine des réponses variées vis-à-vis de la pratique de repositionnement. Elle suggère le rôle de la relation pré-repositionnement et

de l'interprétation de ce dernier par le consommateur dans la formation d'attitudes positives ou négatives envers la pratique de repositionnement. Cependant, plusieurs des participantes n'étaient pas informées de certains changements opérés par la marque lors de ce dernier – notamment l'arrêt du défilé, le retrait des Anges et la création du Collectif – et les ont appris pendant le processus de collecte des données. Recueilli à chaud, le discours de ces répondantes pourrait alors manquer de refléter leur réelle attitude vis-à-vis du repositionnement. De plus, même pour les participantes en connaissance des éléments du repositionnement, la période de collecte des données ne nous permet pas l'analyse concrète de l'impact du repositionnement sur l'évolution du comportement du consommateur. De futures recherches pourraient révéler de précieuses informations aux gestionnaires de marque en analysant l'attitude des consommatrices envers la marque et leur comportement après la fin de sa mise en place, pour avoir une vision plus complète de leur réaction au repositionnement et évaluer le rôle de la forme de relation de départ sur le comportement avec la marque post-repositionnement.

Par ailleurs, cette étude suggère l'impact de l'authenticité perçue sur l'acceptation du repositionnement, à travers le cas de la relation de mauvaise habitude, par exemple. De prochaines recherches pourraient se concentrer sur l'analyse de ce lien entre authenticité perçue et acceptation du repositionnement. On pourrait aussi explorer d'autres facteurs favorisant l'authenticité perçue du repositionnement.

Enfin, plusieurs formes de relations identifiées soulèvent des avenues de recherches pertinentes dans le domaine de la relation consommateur-marque : dans la relation de mauvaise habitude, l'ouverture et la curiosité des participantes face aux nouvelles associations symboliques de la marque laissent espérer la possibilité d'une reconnexion idéologique avec la marque. Ces résultats posent des questions sur le temps et la quantité d'actions nécessaires à la marque pour transformer la relation et renouer un lien symbolique voire identitaire avec ses consommateurs. La relation d'inspiration esthétique mériterait également une attention particulière : la collecte de données était encore trop récente pour déterminer l'issue de la relation à la suite du repositionnement de la marque. Toutefois, elle révèle un début d'effort de la part du consommateur pour continuer la relation malgré sa perte d'inspiration aux symboles de la marque. La pratique de

dissociation symbolique opérée suggère que ce dernier n'arrêterait pas forcément la relation, comme l'aurait suggéré l'étude de Böttger *et al.* (2017), qui identifie une corrélation entre l'inspiration du consommateur et la loyauté à la marque. De plus, on sait que dans certains cas, les consommateurs peuvent continuer de faire vivre la marque dans leurs souvenirs après la dissolution de la relation (Russell, Schau et Bliese, 2019). On peut alors explorer l'évolution de la relation consommateur-marque à la suite de la perte de la source d'inspiration : qu'advient-il de la relation après le retrait de la source d'inspiration qui la supporte ?

Bibliographie

- Aaker, David A. (1991). *Managing brand equity : Capitalizing on the value of a brand name*, New York, Free Press.
- Aaker, David A. (1996). « Measuring brand equity across products and markets », *California Management Review*, vol. 38, no 3, p. 102-120.
- Aaker, David A. et J. Gary Shansby (1982). « Positioning your product », *Business horizons*, vol. 25, no 3, p. 56-62.
- Aaker, Jennifer L. (1997). « Dimensions of brand personality », *Journal of Marketing Research*, vol. 34, no 3, p. 347-356.
- Abbot, Rodney, Connie Birdsall et Brendan Murphy (2011). « Branding inside out and outside in », *Design Management Review*, vol. 22, no 3, p. 26-33.
- Aggarwal, Pankaj et Ann McGill (2012). « When brands seem human, do humans act like brands? Automatic behavioral priming effects of brand anthropomorphism », *Journal of Consumer Research*, vol. 39, p. 307-323.
- Ahuvia, Aaron (2005). « Beyond the extended self: Loved objects and consumers' identity narratives », *Journal of Consumer Research*, vol. 32, no 1, p. 171-184.
- Alvarez, Claudio, Danielle Brick et Susan Fournier (2021). « Doing relationship work: A theory of change in consumer-brand relationships », *Journal of Consumer Research*.
- Alvarez, Claudio et Susan Fournier (2016). « Consumers' relationships with brands », *Current Opinion in Psychology*, vol. 10, p. 129-135.
- Arsel, Zeynep et Scott Stewart (2015). « Identity degrading brands », dans.
- Ashworth, Laurence, Peter Dacin et Matthew Thomson (2014). « Why on earth do consumers have relationships with marketers? Toward understanding the functions of brand relationships », dans *Handbook of brand relationships*, Routledge, p. 104-128.
- Avery, Jill (2012). « Defending the markers of masculinity: Consumer resistance to brand gender-bending », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 29, no 4, p. 322-336.
- Batra, Rajeev, Aaron Ahuvia et Richard P. Bagozzi (2012). « Brand love », *Journal of Marketing*, vol. 76, no 2, p. 1-16.
- Belén del Río, A., Rodolfo Vázquez et Víctor Iglesias (2001). « The effects of brand associations on consumer response », *Journal of Consumer Marketing*, vol. 18, no 5, p. 410-425.
- Belk, Russell W. (1988). « Possessions and the extended self », *Journal of Consumer Research*, vol. 15, no 2, p. 139-168.
- Berger, Jonah et Morgan Ward (2010). « Subtle signals of inconspicuous consumption », *Journal of consumer research*, vol. 37, no 4, p. 555-569.
- Bhat, Subodh et Srinivas K. Reddy (1998). « Symbolic and functional positioning of brands », *Journal of consumer marketing*, vol. 15, no 1, p. 32-43.
- Bhattacharya, C. B. et Sankar Sen (2003). « Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies », *Journal of Marketing*, vol. 67, no 2, p. 76-88.

- Binkley, Christina (2021). *Victoria's secret is reinventing itself. It's a big ask*, Vogue Business. Récupéré le 03 mai 2022
<https://www.voguebusiness.com/companies/victorias-secret-is-reinventing-itself-its-a-big-ask>
- Böttger, Tim, Thomas Rudolph, Heiner Evanschitzky et Thilo Pfrang (2017). « Customer inspiration: Conceptualization, scale development, and validation », *Journal of Marketing*, vol. 81, no 6, p. 116-131.
- Brown, Stephen, Robert V. Kozinets et John F. Sherry Jr (2003). « Teaching old brands new tricks: Retro branding and the revival of brand meaning », *Journal of marketing*, vol. 67, no 3, p. 19-33.
- Business Today India (2018). *Victoria's Secret abandons its Angels in attempt to overhaul brand image*.
<https://www.businesstoday.in/latest/corporate/story/victorias-secret-abandons-its-angels-in-attempt-to-overhaul-brand-image-299065-2021-06-18>
- Chen, Cathaleen (2018). *How victoria's secret conquered china*.
<https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/as-victorias-secret-loses-relevance-in-the-us-china-may-offer-the-solution/>
- Cheng, Shirley Y. Y., Tiffany Barnett White et Lan Nguyen Chaplin (2012). « The effects of self-brand connections on responses to brand failure: A new look at the consumer–brand relationship », *Journal of Consumer Psychology*, vol. 22, no 2, p. 280-288.
- Cova, Bernard (1997). « Community and consumption: Towards a definition of the “linking value” of product or services », *European journal of marketing*.
- del Rio, A. Belén, Rodolfo Vázquez et Víctor Iglesias (2001). « The effects of brand associations on consumer response », *Journal of Consumer Marketing*, vol. 18, p. 410-425.
- Dev, Chekitan S et Kevin Lane Keller (2014). « Brand revitalization », *Cornell hospitality quarterly*, vol. 55, no 4, p. 333-341.
- Dietrich, Daniel et Cristel Antonia Russell (2021). « A framework of brand contestation: Toward brand antifragility », *Journal of consumer research*, vol. 48, no 4, p. 682-708.
- Edson Escalas, Jennifer (2004). « Narrative processing: Building consumer connections to brands », *Journal of Consumer Psychology*, vol. 14, no 1, p. 168-180.
- Escalas, Jennifer et James Bettman (2005). « Self-construal, reference groups, and brand meaning », *Journal of Consumer Research*, vol. 32, p. 378-389.
- Ewing, Michael T., David A Fowlds et Ian RB Shepherd (1995). « Renaissance: A case study in brand revitalization and strategic realignment », *Journal of product & brand management*.
- Ewing, Michael T., Colin P. Jevons et Elias L. Khalil (2009). « Brand death: A developmental model of senescence », *Journal of Business Research*, vol. 62, no 3, p. 332-338.
- Fernandez, Chantal (2021). *Victoria's secret announces vs collective of brand advisors*, Business of Fashion. Récupéré le 03 mai 2022
<https://www.businessoffashion.com/news/media/victorias-secret-announces-vs-collective-of-brand-advisors/>

- Fournier, Susan (1994). *A consumer-brand relationship framework for strategic brand management*, University of Florida, coll. Thesis (ph. D.).
- Fournier, Susan (1998). « Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research », *The Journal of consumer research.*, vol. 24, no 4, p. 343.
- Fournier, Susan, Michael Breazeale et Jill Avery (2015). *Strong brands, strong relationships*, Routledge.
- Fournier, Susan, Michael Solomon et Basil Englis (2008). « When brands resonate », dans, p. 35-57.
- Fournier, Susan et Julie L. Yao (1997). « Reviving brand loyalty: A reconceptualization within the framework of consumer-brand relationships », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 14, no 5, p. 451-472.
- Fritz, K., V. Schoenmueller et M. Bruhn (2017). « Authenticity in branding - exploring antecedents and consequences of brand authenticity », *European Journal of Marketing*, vol. 51, no 2, p. 324-348.
- Gaustad, Tarje, Bendik M. Samuelsen, Luk Warlop et Gavan J. Fitzsimons (2019). « Too much of a good thing? Consumer response to strategic changes in brand image », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 36, no 2, p. 264-280.
- Giesler, M. (2012). « How doppelganger brand images influence the market creation process: Longitudinal insights from the rise of botox cosmetic », *Journal of Marketing*, vol. 76, no 6, p. 55-68.
- Gioia, Dennis A, Kevin G Corley et Aimee L Hamilton (2013). « Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the gioia methodology », *Organizational research methods*, vol. 16, no 1, p. 15-31.
- Grégoire, Yany, Thomas M. Tripp et Renaud Legoux (2009). « When customer love turns into lasting hate: The effects of relationship strength and time on customer revenge and avoidance », *Journal of marketing*, vol. 73, no 6, p. 18-32.
- Hancock, Joseph H., Anne Peirson-Smith, Jessica Strübel et Keith Nishida (2017). « Telling brand tales-revealing all and covering up: The a&f brand/story », *The Journal of Popular Culture*, vol. 50, no 6, p. 1184-1212.
- Havas Media Group (2019). *Building meaningful is good for business : 77% of consumers buy brands who share their values*, Havas Media Group. Récupéré le 02 mai 2022 <https://havasmediagroup.com/fr/building-meaningful-is-good-for-business-77-of-consumers-buy-brands-who-share-their-values/>
- Holt, Douglas B. (2002). « Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding », *Journal of Consumer Research*, vol. 29, no 1, p. 70-90.
- Holt, Douglas B. (2003a). *How brands become icons : The principles of cultural branding*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- Holt, Douglas B. (2003b). « What becomes an icon most? », *Harvard Business Review*, vol. 81, no 3, p. 43-49.
- Homma, Ayako (2019). *Falling angels : Victoria's secret struggles in its home market*.
- Hooley, G., G. Greenley, J. Fahy et J. Cadogan (2001). « Market-focused resources, competitive positioning and firm performance », *Journal of Marketing Management*, vol. 17, no 5-6, p. 503-520.

- Howland, Daphne (2018). *Has victoria's secret sold its brand image to the angels?*, Retail Dive. Récupéré le 03 mai 2022 <https://www.retaildive.com/news/has-victorias-secret-sold-its-brand-image-to-the-angels/524717/>
- Jantzen, Christian, Per Østergaard et Carla M. Sucena Vieira (2006). « Becoming a 'woman to the backbone': Lingerie consumption and the experience of feminine identity », *Journal of Consumer Culture*, vol. 6, no 2, p. 177-202.
- Jaworski, Bernard, Ajay K. Kohli et Arvind Sahay (2000). « Market-driven versus driving markets », *Journal of the academy of marketing science*, vol. 28, no 1, p. 45-54.
- Jeon, Jung Ok, Hyung-Shik Jung et Sukekyu Lee (2014). « Successful brand revitalization of parkland through brand repositioning strategy », *Asia Marketing Journal*, vol. 16, no 3, p. 7.
- Jewell, Robert D (2007). « Establishing effective repositioning communications in a competitive marketplace », *Journal of marketing communications*, vol. 13, no 4, p. 231-241.
- Kapferer, Jean-Noël (2012). *The new strategic brand management : Advanced insights and strategic thinking*, 5^e éd., London, Kogan Page.
- Kates, Steven M. (2004). « The dynamics of brand legitimacy: An interpretive study in the gay men's community », *Journal of Consumer Research*, vol. 31, no 2, p. 455-464.
- Keller, Kevin Lane (1999). « Managing brands for the long run: Brand reinforcement and revitalization strategies », *California Management Review*, vol. 41, no 3, p. 102-124.
- Keller, Kevin Lane (2003). « Understanding brands, branding and brand equity », *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, vol. 5, no 1, p. 7-20.
- Keller, Kevin Lane, B. Sternthal et A. Tybout (2002). « Three questions you need to ask about your brand », *Harvard business review*, vol. 80, no 9, p. 80-86.
- Kim, Chung, Dongchul Han et Seungbae Park (2001). « The effect of brand personality and brand identification on brand loyalty: Applying the theory of social identification », *Japanese Psychological Research*, vol. 43, p. 195-206.
- Kim, Hyeongmin Christian et Thomas Kramer (2015). « Do materialists prefer the "brand-as-servant"? The interactive effect of anthropomorphized brand roles and materialism on consumer responses », *Journal of Consumer Research*, vol. 42, no 2, p. 284-299.
- Kleine, Susan, Robert Kleine et Chris Allen (1995). « How is a possession 'me' or 'not me'? Characterizing types and an antecedent of material possession attachment », *Journal of Consumer Research*, vol. 22, p. 327-343.
- Koch, Christian H. (2020). « Brands as activists: The oatly case », *Journal of Brand Management*, vol. 27, no 5, p. 593-606.
- Kolbl, Ziva, Maja Konecnik Ruzzier et Tomaz Kolar (2015). « Brand revitalization: Don't let your brands turn into sleepyheads », *Central european business review*, vol. 4, no 2, p. 5-11.
- Kotler, Philip et Philip Kotler (2003). *Marketing management : An asian perspective*, 3rd ed.^e éd., Singapore ;, Pearson/Prentice Hall.

- Kozinets, Robert V. (2001). « Utopian enterprise: Articulating the meanings of star trek's culture of consumption », *Journal of Consumer Research*, vol. 28, no 1, p. 67-88.
- Krszjzaniek, Eric (2020). « Book review: Brand hate: Navigating consumer negativity in the digital world », *Journal of Macromarketing*, vol. 41, no 2, p. 432-435.
- Kucuk, S. (2018). « Macro-level antecedents of consumer brand hate », *Journal of Consumer Marketing*, vol. 35, p. 555-564.
- Luedicke, Marius K., Craig J. Thompson et Markus Giesler (2010). « Consumer identity work as moral protagonism: How myth and ideology animate a brand-mediated moral conflict », *Journal of Consumer Research*, vol. 36, no 6, p. 1016-1032.
- Lutz, Ahshley (2015). *Victoria's secret is in real danger of losing its relevance*, Business Insider India. Récupéré le 03 mai 2022
<https://www.businessinsider.in/Victorias-Secret-is-in-real-danger-of-losing-its-relevance/articleshow/46913316.cms>
- Maguire, Steve, Cynthia Hardy et Thomas Lawrence (2004). « Institutional entrepreneurship in emerging fields: Hiv/aids treatment advocacy in canada », *Academy of Management Journal*, vol. 47.
- Maheshwari, Sapna (2021). *Victoria's secret swaps angels for 'what women want.' will they buy it?*, New York Times. Récupéré le 03 mai 2022
<https://www.nytimes.com/2021/06/16/business/victorias-secret-collective-megan-rapinoe.html>
- McCracken, Grant (1988). *The long interview*, vol. 13, Sage.
- McCracken, Grant (1989). « Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process », *Journal of Consumer Research*, vol. 16, no 3, p. 310-321.
- McGrath, Shawn (2021). *Lingerie, swimwear & bridal stores in canada*, IBIS World. Récupéré le 15 avril 2022 <https://my-ibisworld-com.proxy2.hec.ca/ca/en/industry/44819ca/major-companies>
- Merrilees, Bill et Dale Miller (2008). « Principles of corporate rebranding », *European Journal of Marketing*.
- Mulvey, Laura (1975). « A/the cinema offers a number of possible pleasures », *Screen*, vol. 16, no 3.
- Närvänen, Elina et Christina Goulding (2016). « Sociocultural brand revitalization: The role of consumer collectives in bringing brands back to life », *European Journal of Marketing*.
- Papista, Erifili et Sergios Dimitriadis (2012). « Exploring consumer-brand relationship quality and identification », *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 15, no 1, p. 33-56.
- Park, C. Whan, Andreas B. Eisingerich et Jason Whan Park (2013). « Attachment–aversion (aa) model of customer–brand relationships », *Journal of consumer psychology*, vol. 23, no 2, p. 229-248.
- Park, C. Whan, Bernard J. Jaworski et Deborah J. MacInnis (1986). « Strategic brand concept-image management », *Journal of Marketing*, vol. 50, no 4, p. 135-145.
- Park, C. Whan, Deborah J. MacInnis, Joseph Priester, Andreas B. Eisingerich et Dawn Iacobucci (2010). « Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual


- and empirical differentiation of two critical brand equity drivers », *Journal of Marketing*, vol. 74, no 6, p. 1-17.
- Park, C. Whan, Sandra Milberg et Robert Lawson (1991). « Evaluation of brand extensions: The role of product feature similarity and brand concept consistency », *Journal of Consumer Research*, vol. 18, no 2, p. 185-193.
- Phelps, Nicole (2018). “*We’re nobody’s third love, we’re their first love*”—the architects of the victoria’s secret fashion show are still banking on bombshells, *Vogue*. Récupéré le 06 juillet 2021 <https://www.vogue.com/article/victorias-secret-ed-razek-monica-mitro-interview>
- Pirani, Daniela, Benedetta Cappellini et Vicki Harman (2018). « The italian breakfast: Mulino bianco and the advent of a family practice (1971-1995) », *European Journal of Marketing*, vol. 52, no 12, p. 2478-2498.
- Porter, Michael E. (1996). « What is strategy? », *Harvard business review.*, vol. 74, no 6, p. 61.
- Russell, Cristel Antonia, Hope Jensen Schau et Paul Bliese (2019). « Brand afterlife: Transference to alternate brands following corporate failure », *Journal of Business Research*, vol. 97, p. 257-267.
- Schouten, John W. et James H. McAlexander (1995). « Subcultures of consumption: An ethnography of the new bikers », *Journal of Consumer Research*, vol. 22, no 1, p. 43-61.
- Sherman, Lauren (2018). *Society has changed. Victoria's secret hasn't.* <https://www.businessoffashion.com/articles/retail/society-has-changed-victorias-secret-hasnt/>
- Sherman, Lauren (2021). *Parade takes on victoria’s secret*, Business of Fashion. Récupéré le 03 mai 2022 <https://www.businessoffashion.com/articles/entrepreneurship/parade-takes-on-victorias-secret/>
- Sherry, John F (1991). « Postmodern alternatives: The interpretive turn in consumer research », *Handbook of consumer behavior*, vol. 199, p. 548-591.
- Sihvonen, Jenniina (2019). « Understanding the drivers of consumer–brand identification », *Journal of Brand Management*, vol. 26, no 5, p. 583-594.
- Simms, C. et P. Trott (2007). « An analysis of the repositioning of the "bmw mini" brand », *Journal of Product & Brand Management*, vol. 16, no 5, p. 297-309.
- Södergren, Jonatan (2021). « Brand authenticity: 25 years of research », *International Journal of Consumer Studies*, vol. 45, no 4, p. 645-663.
- Spiggle, Susan (1994). « Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research », *Journal of Consumer Research*, vol. 21, no 3, p. 491-503.
- Statista, (2020). *Victoria’s Secret compagny profile*, Statista. Récupéré le 03 mai 2022
- Stewart, David W. (1994). « Advertising in a slow-growth economy », *American Demographics*, vol. 16, p. 40-40.
- Suere, Milan (2020). *L'interprétation de l'héritage de marque de luxe: Une étude interculturelle entre consommateurs français et chinois*, HEC Montréal.
- Team, Trevis (2015). *How victoria's secret's stagnant brand image might dampen l brand's valuation*, Forbes. Récupéré le 03 mai 2022 <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2015/12/09/how-victorias->

[secrets-stagnant-brand-image-might-dampen-l-brands-valuation/?sh=9d95aab47e79](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.04.001)

- Thomas, Sunil et Chiranjeet Kohli (2009). « A brand is forever! A framework for revitalizing declining and dead brands », *Business Horizons*, vol. 52, no 4, p. 377-386.
- Turner, Colin (2003). « Issues and challenges in strategic repositioning: The case of cable and wireless », *Strategic Change*, vol. 12, no 5, p. 251-257.
- Veloutsou, Cleopatra (2007). « Identifying the dimensions of the product-brand and consumer relationship », *Journal of Marketing Management*, vol. 23, p. 7-26.
- Willig, C (2009). « Qualitative psychology », *A practical guide to research methods*, p. 143-167.
- Yakimova, R. et M. Beverland (2005). « The brand-supportive firm: An exploration of organisational drivers of brand updating », *Journal of Brand Management*, vol. 12, no 6, p. 445-460.
- Yin, Robert K. (2016). *Qualitative research from start to finish*, 2nd^e éd., New York, Guilford Press.
- Zhang, Chrystal, Yi Hsin Lin et David G Newman (2016). « Investigating the effectiveness of repositioning strategies: The customers' perspective », *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 33, no 9, p. 1235-1250.

Annexes


Années 1 : Aide visuelle sur le repositionnement de Victoria's Secret



3 ambassadrices membres du Collectif Victoria's Secret

Megan Rapinoe

MEGAN RAPINOE
LGBTQ+ ACTIVIST, PAY EQUITY ORIGINATOR,
PROFESSIONAL SOCCER PLAYER




Ainé par räikkälä_sreth et 129 407 autres personnes

meganrapinoe | I am excited and ready to partner with @victoriassecret as part of #TheVSCollective + women who I admire and are icons of our time. I'm looking forward to working with them to show ALL women their individual and collective beauty and power. #VSAmbassador

Megan Rapinoe est une joueuse de soccer professionnelle qui joue pour l'OL Reign et fait partie de l'équipe nationale américaine. Elle a été nommée meilleure joueuse en 2019 et faisait partie de l'équipe qui a gagné la Coupe du Monde en 2015 et en 2019. C'est aussi une activiste des droits pour la communauté LGBTQ+ et militante pour l'égalité des salaires.


Paloma Elsesser



Paloma Elsesser, a plus-size member of the VSCollective. Photo: @palomaelssesser


Paloma Elsesser est une modèle taille plus et une activiste du mouvement de l'acceptation du corps. Elle a fait la couverture de *Vogue* en janvier 2021 et a travaillé pour Nike et la marque de cosmétiques Fenty Beauty de Rihanna.

Valentina Sampaio



valentts @ valentts · 1h

View Profile



View More on Instagram

35,060 likes

valentts

Bom dia Brasil!!! 🇧🇷🇧🇷🇧🇷 Missing Summer 🌞 mas tá chegando!!! Não vejo a hora de embarcar para #LACADE e curtir o melhor. @revelionh1? 📺 E você já decidiu onde vai passar a virada? @samba_ag #Revelionh1 | #SofteFestacare | #facerei?

Actrice et modèle brésilienne, Valentina Sampaio est, depuis 2019, la première modèle transgenre engagée par Victoria's Secret. En 2020, elle a aussi été la première modèle transgenre à faire la couverture de *Sport Illustrated* : l'un des plus importants magazines sportifs hebdomadaires américains.

Annexe 2 : Citations additionnelles pour chaque forme de relation à la marque

Tableau 4.1 : Citations pour la relation de mauvaise habitude

Thèmes	Citations
<p>4.1.1 Les fondements identitaires de la relation</p>	<p>Fondations identitaires de la relation</p> <p>Participation à l’affirmation de la féminité :</p> <p>(Adolescente, Norine affirme ses choix de lingerie en dépit du désaccord de sa famille sur ses pièces sexy)</p> <p><i>Petite expérience personnelle, je suis allée au Maroc, avec tous mes sous-vêtements, puis tu sais là-bas y'a pas de sècheuse, donc il faut vraiment tout mettre à la corde à linge (rire). [...] Puis moi vraiment naïve, j'ai cru que j'étais au Canada. Je vais laver comme mes trucs, puis la corde à linge est vraiment accessible à tout le monde, comme toute voisinage peut la voir. Et surtout ceux qui sont à la maison aussi. Donc j'accroche tout puis le drame que ça a fait : ma grand-mère est vraiment venue me voir puis elle était comme « C'est quoi ça ?? T'es une bonne fille, t'es pas supposée mettre des affaires comme ça. C'est les filles de rue qui mettent des trucs comme ça. Alors que vraiment c'était rien d'osé. Genre juste très normal, puis c'est ça. Je me rappelle mon oncle ne voulait plus me parler (rire). (Norine)</i></p>
<p>4.1.2 La relation avec Victoria's Secret devient moralement problématique</p>	<p>Engagement social/moral des participantes</p> <p><i>Pré-covid, je m'impliquais énormément. J'aime beaucoup ça m'impliquer, donc beaucoup de bénévolat.</i></p>

	<p><i>Je pense que c'était vraiment comme la partie centrale de ma vie, donc vraiment, genre sortir avec mes amis, travailler, étudier, et c'est ça. Donc m'impliquer comme je fais dans la société. (Norine)</i></p> <p><i>Il y a le fast fashion dont je suis très consciente, qui est une habitude à essayer de réguler. Puis il y a tout ce qui est aussi la mode éthique. On est de plus en plus sensibilisés à tout ça. Puis j'ai des amis qui étudient en mode, qui me le rappellent (rit). Donc il faut que j'essaie de faire attention à mes achats, que je sois plus responsable. (Chloé)</i></p>
<p>4.1.3. Le repositionnement de Victoria's Secret crée la possibilité d'un réalignement idéologique</p>	<p>Bénéfices perçus du repositionnement de la marque</p> <p><i>Tu te dis « ah beh tu vois, si VS fait les efforts, c'est qu'il y a vraiment du changement qui commence à être fait dans le monde ». Dans les grandes classes aussi. Donc c'est bien, très bien. Très bien que ça commence à faire des retombées comme ça. (Norine)</i></p> <p>Création de nouvelles attentes envers la marque</p> <p><i>Je me demande à quel point tout le monde a été représenté dans la lingerie. Donc ça, je sais pas. Parce que c'est bien</i></p>

	<p><i>beau de mettre un peu plus en photo, mais est-ce que leurs produits vont être adaptés à tout le monde ? Je me pose des questions là-dessus. [...] C'est pas suffisant, mais c'est très très bien. (Norine)</i></p>
--	--

Tableau 4.2 : Citations pour la relation de source d'inspiration esthétique

Thèmes	Citations
<p>4.2.1 La marque est une source d'inspiration esthétique pour la participante</p>	<p>Forte orientation esthétique des participantes : centres d'intérêts et carrières</p> <p><i>Là, en ce moment je suis chez mes parents, dans ma belle chambre d'adolescente, j'ai fait un mur entier de pubs, tu vois le monde des modèles, du mannequinat et tout, ça m'a toujours vraiment très intéressée. Et du coup ben la marque VS, je suis depuis... beh ça fait les longtemps les fashion shows... Les années 2000, je regardais chaque année, j'étais une vraie fan. Une vraie fan de miss, Miss Univers, Miss Monde... Fin pour moi en fait, la période du mois de décembre, c'était ma période. Il y avait le VS fashion, il y avait Miss Univers, il y avait Miss Monde, il y avait Miss France, il y avait tout (rit). Fallait pas me déranger (rit). (Laura)</i></p> <p><i>Donc moi je suis Laura, donc je suis architecte, je travaille à Montréal depuis 3 ans et demi. [...] J'ai immigré au Canada il y a 8 ans maintenant. J'ai reçu mes papiers officiels cet été, finalement, et donc maintenant je peux réaliser mon rêve d'être Miss Canada. (Laura)</i></p> <p><i>J'aime beaucoup faire à manger tout ça. Donc si je me mettais beaucoup de stress avec ça, puis je voulais recevoir les gens, grandiose, puis tu sors des services spéciaux, puis j'ai toujours été... j'ai une fibre artistique, beaucoup, beaucoup très développé. Donc moi là, je fais des gâteaux, des cupcakes et tout ça. (Marie)</i></p>

Pratiques d'imitation des mannequins VS

Chercheure : Est-ce que tu connais certaines mannequins de Victoria's Secret?

Marie : [...] Il y en a une je pense qu'elle est polonaise, puis elle est blonde et elle a sa chaîne Youtube et tout ça. Donc elle, je la regardais un peu, puis je sais qu'elle faisait VS. [...] Ma fille elle m'a montré parce que moi je fais du Gua sha puis elle m'a dit « regarde maman, elle fait du Gua Sha » [...] Elle donne ses techniques pour faire ça. C'est une mannequin qui prend vraiment soin d'elle. Elle a 20 et quelques années, mais écoute, elle est belle comme un rayon de soleil. Elle est blonde, les yeux bleus, puis elle prend soin d'elle, puis ouais, donc c'est ça. J'ai commencé à la suivre aussi pour ça puis on a regardé, ouais.

Je savais que c'était des femmes qui étaient fit, qui prenaient soin d'elles. C'est pas des femmes anorexiques je veux dire, tu vois qu'elles travaillent fort pour avoir le corps qu'elles avaient. Donc moi je suis pas culpabilisée par elles, au contraire, elles m'encourageaient à faire comme elles. (Laura)

Importance des symboles de la marque dans la relation

Ça pique la curiosité, c'est sûr. Ah oui, oui. Des fois tu peux juste être, admettons sur un lien comme Facebook, un réseau social comme ça, puis finalement à un moment donné, quelque chose qui pop-up, puis là tu vois. Ou un vidéo ou tu vois, admettons le chanteur de Adam Levine

	<p><i>qui chante, puis là tu l'aimes, puis là tu vois « Oh ! Il y a les anges qui sont à côté », sa femme qui défile. Là tu te dis « ben, je vais regarder ». Puis là tu finalement tu te retrouves à regarder, à passer toutes les vidéos Youtube sur le VS, parce que je trouve que c'est beau, puis tu sais non, c'est vraiment, glamourous là, ouais. (Marie)</i></p> <p>Identification aux mannequins de la marque</p> <p><i>« Enfin, moi comme je t'ai dit, je m'identifie aux mannequins, j'ai l'impression d'être un peu comme elles. Donc ça ne m'aurait pas choquée si d'autres ne l'avaient pas soulevé. Mais je pense que j'ai des gens qui ne sont pas pareil à côté de moi, et du coup je me suis dit que oui en vrai ils abusent un peu. » (Laura)</i></p>
<p>4.2.2 Le repositionnement de Victoria's Secret creuse un écart esthétique entre la marque et ses consommatrices</p>	<p>Reconnaissance de la pertinence de la nouvelle image</p> <p><i>C'est sûr qu'avant les gens, les jeunes filles regardaient ça, puis se confondaient... se comparaient beaucoup aux mannequins, puis on l'a toujours fait. On s'est toujours regardées puis comparées à eux. Donc là, on veut changer cette image-là pour que justement, il y ait plus de maladies comme l'anorexie, la boulimie, tout ça. Du coup on prône l'acceptation de soi. (Marie)</i></p>

Tableau 4.3 : Citations pour la relation de complice du bien-être

Thèmes	Citations
<p>4.3.1 Les caractéristiques physiques et symboliques des produits participent au bien-être des consommatrices</p>	<p>Importance des détails esthétiques des produits</p> <p><i>Par exemple la dernière pièce que j'ai achetée à VS, je pense que c'était un ensemble de lingerie en dentelle rouge. C'était vraiment super joli, j'ai kiffé. Il y a des petits... là c'est tout attaché par derrière et tout, je trouvais ça trop mignon (Elsa)</i></p>
<p>4.3.2 Le rôle des symboles de la marque dans la mise en valeur du produit</p>	<p>La mise en valeur des produits par la boutique</p> <p><i>Leur boutique, c'est un truc de fou : tu vois le truc déjà extérieurement, t'es comme « C'est quoi ce truc ? » C'est immense, c'est grand, c'est beau, l'agencement, comment c'est fait, ça te donne envie déjà de rentrer dans la boutique. Déjà tu te dis « Waouh, une boutique de sous-vêtements aussi grande. Genre limite, on aurait dit que c'est, je sais pas. Un magasin de luxe ou peu importe. Déjà, ça attire l'œil. Et puis ça t'intrigue, je trouve, puis t'as envie d'en savoir plus, connaître et tout. (Elsa)</i></p> <p>Fonction utilitaire des mannequins de la marque</p> <p><i>Je comprends le concept des marques, c'est genre « Bah ouais, on veut montrer que c'est joli ». Peut-être que pour eux, c'est plus joli sur le corps d'une femme qui a pas beaucoup de formes ou qui est juste filiforme et autre, et ça va bien fit. (Elsa)</i></p> <p><i>Oui, les femmes sont belles aussi mais... si je me projette pas dans le produit, que la personne soit métisse ou</i></p>

	<p><i>qu'elle le soit pas, ça me fera pas changer mon avis sur le produit. (Anna)</i></p>
<p>4.3.3 Le repositionnement de Victoria's Secret n'affecte pas la relation à la marque</p>	<p>Interprétation des avantages du repositionnement</p> <p><i>Donc je trouve ça bien et je pense que ça peut peut-être convaincre des gens qui ont peut-être jamais acheté chez VS d'aller chez VS. Ou peut-être d'autres qui avait peut-être abandonné en disant qu'il se reconnaissaient pas dans la marque ou autre. (Elsa)</i></p> <p><i>Moi je trouve ça cool, qu'ils aient pu diversifié leurs modèles, je trouve que c'est plus représentatif. Je pense que c'est plus inclusif pour beaucoup plus de femmes maintenant, qui justement avaient du mal à se projeter. Mais moi c'était pas du tout quelque chose qui me dérangeait. (Anna)</i></p> <p>Pas d'impact perçu sur le produit</p> <p><i>Je pense que la marque, même s'ils ont fait ce collectif, ce qu'ils vendent à la base, la lingerie et tout, ça va comme rester à peu près pareil. Les modèles et cetera, la qualité, tout ça. Après ce qui change par rapport au fait qu'il y ait plus le défilé, comme je te dis, c'est plus qu'ils sont plus inclusifs. Pour moi, c'est le message que je reçois. (Elsa)</i></p>