



**HAL**  
open science

# Marque et identité : le rôle de la marque dans les processus de régulation identitaire des managers : le cas de l'industrie du luxe

Claire Beaume-Brizzi

## ► To cite this version:

Claire Beaume-Brizzi. Marque et identité : le rôle de la marque dans les processus de régulation identitaire des managers : le cas de l'industrie du luxe. Gestion et management. Université Paris sciences et lettres, 2017. Français. NNT : 2017PSLED021 . tel-01643678

**HAL Id: tel-01643678**

**<https://theses.hal.science/tel-01643678>**

Submitted on 21 Nov 2017

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

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

# THÈSE DE DOCTORAT

de l'Université de recherche Paris Sciences et Lettres  
PSL Research University

Préparée à l'Université Paris-Dauphine

Marque et identité.

Le rôle de la marque dans les processus de régulation  
identitaire des managers. Le cas de l'industrie du luxe.

École Doctorale de Dauphine — ED 543

Spécialité Sciences de gestion

## COMPOSITION DU JURY :

Monsieur Denis DARPY  
Paris Dauphine PSL Research University  
Co-Directeur de thèse

Madame Véronique PERRET  
Paris Dauphine PSL Research University  
Co-Directrice de thèse

Madame Delphine DION  
ESSEC Business School  
Rapporteuse

Monsieur Gazi ISLAM  
Grenoble Ecole de Management  
Rapporteur

Monsieur Frédéric GODART  
INSEAD  
Membre du jury

Madame Isabelle BOUTY  
Paris Dauphine PSL Research University  
Présidente du jury

Soutenue le **14.06.2017**  
par **Claire BEAUME-BRIZZI**

Dirigée par **Mr Denis DARPY**

**Mme Véronique PERRET**

*« Seul un compagnon de métier est à même de déclarer :  
"Joli travail." »  
Crawford, 2010 :239*

*« Branding is one of the most artificial and yet most real  
forces in our society. »  
Kornberger, 2010 :6*

*L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans la thèse :  
ces opinions doivent être considérées comme propres aux auteurs.*



## *Remerciements*

A l'issue de ces presque quatre années, je retiens que l'achèvement d'une thèse relève autant (plus ?) du projet collectif que du projet personnel ; c'est un questionnement, une démarche, un travail qui pour émerger, se structurer et aboutir doit trouver son écho dans une foultitude de rencontres – si c'est seul face à l'écran bleu de l'ordinateur que le document prend sa forme finale, c'est bel et bien dans l'interaction humaine qu'il s'élabore – et c'est ce qui, pour moi, a donné tout son sens et son intérêt à ce travail et fait que cette thèse restera une étape lumineuse dans ma vie professionnelle et surtout personnelle.

C'est donc à tous ceux – professeurs, collègues doctorants, répondants, amis et famille - qui m'ont fait l'amitié de me dédier de leur temps et de me soutenir chacun à sa manière, que vont mes remerciements et ma gratitude.

Merci au Professeur Denis Darpy d'avoir accordé son intérêt à un questionnement initial mal formulé et de m'avoir en premier lieu ouvert la porte de Dauphine puis soutenu au fil des carrés sémiotiques et autres brainstormings.

Merci au Professeure Véronique Perret de m'avoir guidée dans la découverte de la littérature en théorie des organisations, m'indiquant les travaux qui m'ont permis de mener à bien cette recherche et en structurer le contenu.

Merci d'abord à chacun d'eux d'avoir accepté de mener ce travail de co-direction de thèse. Merci ensuite pour l'extrême qualité théorique mais aussi humaine de leur guidance, qui a été décisive : si plusieurs fois l'idée d'abandonner m'a effleuré l'esprit, c'est aussi grâce à leur constante bienveillance, disponibilité et chaleureux soutien que j'ai pu finir la longueur plutôt que sortir du bassin.

Merci aussi à eux pour faire vivre un courage des idées et une exigence intellectuelle stimulants et salutaires, au sein d'un univers de la recherche aux leviers complexes, tels que j'ai pu les découvrir au fil de ces quatre ans.

Merci également aux membres de mon jury de thèse : le Professeure Delphine Dion de l'ESSEC dont les travaux sur le luxe et la légitimité ont constitué une source d'inspiration au fil de ma recherche, le Professeur Gazi Islam de Grenoble Ecole de Management dont l'érudition et la clairvoyance n'ont d'égal que la grande bienveillance, le Professeur Frédéric Godart de l'INSEAD, dont l'approche sociologique du luxe offre un éclairage essentiel sur une industrie trop souvent cantonnée aux seules approches marketing, et le Professeure Isabelle Bouty de Paris Dauphine PSL que j'ai rencontrée à l'occasion de ma pré-soutenance. Merci à tous d'avoir pris le temps de lire mon travail et de me faire l'honneur de l'analyser.

Merci ensuite à tous mes amis, collègues ou amis de collègues qui m'ont fait l'amitié de me dédier du temps pour partager - si librement - leur vécu de l'industrie du luxe en répondant à mes questions. Sans eux, ce travail n'aurait pas abouti.

Merci à tous mes collègues doctorants de MOST et ERMES, d'avoir partagé les petits trucs qui facilitent la vie, comme su répondre aux grands doutes qui minent le projet. Merci à eux de leur

présence et soutien, malgré un engagement limité de ma part dans l'école doctorale du fait de la distance géographique. Merci à Guillaume et Margot pour l'amitié née à la faveur de notre projet de recherche, véritable bouffée d'oxygène. Merci à Stéphane pour avoir si souvent nourri mes réflexions lors des séminaires MOST, relu et discuté plusieurs de mes papiers et toujours su m'indiquer la bonne référence bibliographique permettant de sortir de l'ornière, et pour m'avoir mis en contact avec Nicoletta, m'autorisant à m'essayer à l'enseignement et donc donner tout son sens à ce projet.

Merci à Florence, Adèle, Zyied, Waafa, Julia, Sandra, Alice, Gwarlann.

Merci à Cédric et Carine pour leur précieuse amitié et leur dynamisme inspirant.

Merci à Gilles, Maud, Mélanie, Elodie et Sabine d'avoir pris si souvent des nouvelles de ma thèse.

Merci à Cédric, Carine, Martha, Caroline, Maud, Jennifer, Julien, Thierry, Mélina et tous les autres pour leur liberté de penser et repenser le luxe.

Merci à Cornelia et Armin de m'avoir accordé la flexibilité nécessaire à la finalisation de ce document.

Merci à François, Virginie et Hortense pour l'indéfectible soutien logistique à Paris ... en plus de tout le reste.

Merci à mes parents, Nicole et Jean-Claude : (bien) au-delà de la relecture de mon document (et c'est déjà quelque chose !), leur affection et leur soutien demeurent toujours essentiels pour moi, leur courage et exigence intellectuels, leur énergie et leur amour de la vie, leur liberté de (se) penser, se re-penser et d'aborder l'existence constituent mon horizon de sens.

Merci à mes enfants, Ulysse et Apollonia, pour leur patience lors des vacances, mercredi, soirées et week-ends studieux de leur maman... qui malgré l'effort ne deviendra peut-être pas maîtresse.

Merci enfin à Edoardo, mon mari et indéfectible soutien, merci pour sa patience, sa confiance et son amour.

# Sommaire général

Introduction générale .....p.9

## PARTIE A – Elements théoriques.....p.25

### **Chapitre 1. Marque et identité.....p.29**

1. Le concept d'identité en théorie des organisations .....p.30
  - 1.1. Clarifications sémantiques .....p.30
  - 1.2. L'identité, un concept qui fait débat .....p.33
2. Le concept d'identité selon une perspective marketing.....p.36
  - 2.1. Synthèse des approches marketing sur le concept d'identité.....p.36
    - 2.1.1. La « corporate identity » .....p.36
    - 2.1.2. Effacement des frontières entre identité organisationnelle et corporate identity .....p.37
    - 2.1.3. Intégrer la dimension culturelle de l'identité .....p.37
  - 2.2. L'identité de marque.....p.37
    - 2.2.1. Avant-propos sur la marque .....p.37
    - 2.2.2. Approche fonctionnaliste de l'identité de marque, centrée sur la perspective du consommateur .....p.39
    - 2.2.3. Perspective étendue aux relations externes : de Chernatony .....p.41
    - 2.2.4. Identité de marque, marque et identité : les apports de la Consumer Culture Theory au concept d'identité (de marque).....p.43
    - 2.2.5. La « Brand Box » (Kornberger, 2010), un outil pour penser la marque .....p.46
    - 2.2.6. Le concept d'identité de marque : manques et tensions théoriques.....p.46
3. Le concept de marque-employeur.....p.48
  - 3.1. Précisions sémantiques et état de la recherche .....p.48
  - 3.2. Limites des approches actuelles .....p.51
  - 3.3. La marque-employeur dans la relation de service en sociologie.....p.53
4. Marque et identité selon une perspective théorie des organisations.....p.55
  - 4.1. La marque-lifestyle, identité ready-made .....p.55
  - 4.2. Le courant des « Brands at Work ».....p.56

### **Chapitre 2. La régulation identitaire.....p.61**

1. Le concept de construction identitaire en théorie des organisations .....p.62
2. Le travail identitaire.....p.64
3. La régulation identitaire .....p.65
  - 3.1. Définition de la RI.....p.65
  - 3.2. Les sources de la RI.....p.66
  - 3.3. Pratiques et cibles de la RI.....p.66
  - 3.4. Condition d'efficacité des pratiques de RI.....p.66

### **Chapitre 3. Le luxe ; marque de l'identité, industrie de marques.....p.69**

1. Perspective historique, sociologique et philosophique : le luxe, marque de l'identité à travers les siècles .....p.71
  - 1.1. Le luxe, marque de l'identité de celui qui le consomme.....p.72
    - 1.1.1. Perspective historique .....p.72
    - 1.1.2. Perspective sociologique : les travaux de Bourdieu (1975) .....p.73
    - 1.1.3. Perspective philosophique : les travaux de Lipovetsky (1975) .....p.74
  - 1.2. Le luxe, marque de l'identité de celui qui le fabrique.....p.74
  - 1.3. Le luxe, marque du monde dans lequel nous vivons .....p.76

2. Perspective marketing : le luxe, industrie de marques .....	p.78
2.1. Luxe 'masstige' ou la marque instance de production d'objets-signes.....	p.78
2.2. Luxe industriel et storytelling de marque.....	p.79
2.3. Marque et rhétorique de marque : le luxe industriel à la recherche de l'absolution, ou comment re-légitimer le luxe industriel.....	p.84
3. La marque de luxe : un régime de tensions .....	p.89
4. Repenser le luxe : expérientiel, subjectivé et subjectivant.....	p.92
5. La fin du luxe ?.....	p.93

## **PARTIE B – Elements empiriques.....p.97**

### **Chapitre 4. Design de la recherche, méthode de collecte et d'analyse de données .....p.101**

1. Design de la recherche.....	p.102
1.1. Position de la chercheuse et motivations à conduire la recherche.....	p.102
1.2. Conduite de la recherche et choix du cadre théorique.....	p.108
1.3. Implications méthodologiques du statut d'insider.....	p.113
1.3.1. Etat des lieux de la littérature selon une perspective ethnographique, anthropologique et sociologique.....	p.113
1.3.2. La perspective des sciences de gestion sur la recherche insider.....	p.114
2. Présentation du terrain de recherche: l'industrie du luxe .....	p.127
2.1. Panorama de l'industrie du luxe.....	p.127
2.1.1. Un chiffre d'affaires multiplié par 3 en 20 ans.....	p.127
2.1.2. Une industrie concentrée en de puissants conglomerats.....	p.128
2.1.3. Un nombre de clients en croissance, avec un profil résolument différent d'il y a 20 ans.....	p.128
2.1.4. Portrait-robot des clients du luxe.....	p.129
2.1.5. Evolution du modèle de distribution.....	p.130
2.1.6. Concentration de l'industrie.....	p.131
2.2. Défis à venir .....	p.132
2.3. Un secteur stratégique pour la France .....	p.137
3. Méthode de collecte de données.....	p.138
3.1. Le recueil de données par entretien.....	p.138
3.2. Les données secondaires .....	p.148
3.3. Immersion dans l'objet d'étude.....	p.152
4. Méthode d'analyse de données et critères de validité .....	p.155
4.1. Positionnement épistémologique.....	p.155
4.2. Méthode d'analyse.....	p.158
4.3. Critères de validité de la recherche.....	p.160

### **Chapitre 5. Résultats de la recherche.....p.163**

1. Quand le discours marketing imprime le discours organisationnel.....	p.164
1.1. Le registre de la passion et de la magie.....	p.167
1.2. Le registre de l'artisanat, de la tradition, du métier, des savoir-faire.....	p.169
1.3. Le registre du voyage.....	p.171
1.4. Le registre de la famille.....	p.172
1.5. Le registre de l'excellence et de l'exceptionnel.....	p.174
1.6. Le registre de la créativité, de l'innovation, du dynamisme.....	p.176
1.7. Le registre des valeurs positives, humanistes et modernes.....	p.176
1.8. Synthèse : catalogue des thèmes du discours marketing-client repris dans le discours managérial.....	p.177
2. Le luxe, « storytelling industry ».....	p.179
2.1. Constat d'un écart entre discours officiel et discours officieux.....	p.179
2.2. Thématiques du storytelling managérial faisant tension.....	p.180
3. La marque de luxe, entre 'faire' et 'défaire management'.....	p.189
3.1. La marque et moi : histoires singulières .....	p.189
3.2. La marque, entre faire et défaire management : présentation générale des résultats.....	p.214

3.2.1 Le travail de la marque : quand la marque 'fait management' .....	p.219
3.2.2. Le travail de la marque : quand la marque 'défait management' .....	p.253

## **PARTIE C – Partie contributive.....p.297**

---

<b>Chapitre 6. Discussion et contributions.....</b>	<b>p.299</b>
2. Discussion.....	p.300
1.1. Discussion autour du luxe.....	p.300
1.2. Discussion autour du discours.....	p.302
1.3. Discussion autour de la marque et de la marque-employeur.....	p.303
1.4. Discussion autour de la régulation identitaire.....	p.308
2. Contributions de la recherche.....	p.312
2.1. Contributions méthodologiques.....	p.312
2.2. Contributions théoriques.....	p.313
2.1. Contributions managériales.....	p.318

## **Conclusion générale .....p.324**

---

Glossaire, acronymes et abréviations.....	p.330
Annexe 1 : liste des entretiens .....	p.331
Annexe 2 : profils des répondants .....	p.333
Liste des figures .....	p.335
Liste des tableaux et images .....	p.337
Bibliographie .....	p.338



# INTRODUCTION

---

« *Modern luxury theory has it that the brand has to be greater than any individual, but we should not forget that brands are given their personality and depth by the people who make them.* »

Vanessa Friedman,  
Fashion Director et Chief Fashion Critic au New York Times (2016)

## **Prolégomènes**

Les marques de luxe sont omniprésentes : que l'on soit ou non client du luxe, nous sommes tous exposés à leur message. Leurs publicités se succèdent dans les magazines, des plus populaires (Paris Match) aux plus haut de gamme (Vogue), des plus féminins (ELLE) au plus masculins (Sport&Styles, supplément de l'Equipe). Leur monde à la fois feutré et acide a été popularisé par la comédie grand public "Le Diable s'habille en Prada"<sup>1</sup>, une succession de biopics concomittants nous a dévoilé la vie des ses créateurs (deux films sur Coco Chanel<sup>2</sup> en 2009, deux sur celle d'Yves Saint Laurent en 2014), faisant entrer le luxe jusque dans l'univers des lecteurs des Inrocks<sup>3</sup> jusque là peu exposés aux publicités de marques. Leurs logos s'affichent à l'entrée des nombreuses expositions que les conglomérats participent à financer et, depuis peu, le public est même invité à découvrir la mémoire et le patrimoine des Maisons à travers des expositions qui leur sont dédiées<sup>4</sup> ou lors de journées portes ouvertes des ateliers (Les journées Particulières chez LVMH). Même les journaux du soir des grandes chaînes de télévision nationales s'en mêlent ; faisant entrer quatre fois par an dans les chaumières la lumière des *catwalks*, en présentant les

---

<sup>1</sup> Sorti en 2006, le film avait réalisé 2.177 millions d'entrées en France en 2017 (source wikipedia)

<sup>2</sup> *Coco Chanel et Stravinsky*, de Jan Kounen avec Ana Moulali et *Coco avant Chanel* d'Anne Fontaine avec Audrey Tautou sortis tous deux en 2009, Saint Laurent de B.Bonello avec Gaspar Ulliel et Yves Saint Laurent de J.Lespert avec Pierre Niney

<sup>3</sup> <http://www.lesinrocks.com/2014/09/03/cinema/premiere-du-saint-laurent-bonello-au-melies-11522074/>

<sup>4</sup> "L'Art de la Haute Joaillerie", exposition Van Cleef & Arpels en 2012 aux Arts Décoratifs, "Les secrets de Cartier" au Grand Palais à l'occasion des 150 ans de la marque en 2014, "Volez, Voguez, Voyagez, Exposition Louis Vuitton" en 2015-16 au Grand Palais

défilés parisiens. Ainsi, c'est un fait, les marques de luxe font massivement partie du paysage, pour ne pas dire de la vie, de chacun d'entre nous, sans qu'il soit besoin d'en être les clients.

Et pourtant, que savons-nous vraiment de ce qui se joue "backstage", au sein de la "fabrique du luxe", bien peu de choses en vérité car, de fait, « tout est chic et tiré à quatre épingles, rien ne dépasse et les gens "aiment tellement travailler ensemble" que c'est souvent la rumeur qui tient lieu d'information » (Rousseau et Pfeiffer, 2016). Les rumeurs, l'industrie en a particulièrement bruisé depuis 2015, à coup de changements de directeurs artistiques annoncés sous le manteau puis démentis ou officialisés, de bruits de couloir présageant le changement de tel ou tel CEO après de l'annonce de résultats décevants... Raf irait chez Calvin Klein ? Mais qui va donc prendre la tête du Studio chez Dior ? Comment ça, le nouveau Directeur artistique de Gucci n'est pas un "big name" ! Ah bon le DG de Cartier va changer ! Le milieu bruisse des noms de designers et de présidents, la presse se fait l'écho de ces mouvements d'un luxe devenu véritable « mercato » (Bizet, Rousseau, 2015) ... mais qu'en est-il de ceux qui, derrière les paillettes de cette industrie de marques, font le luxe en coulisses ; de ceux qui, comme nous l'a confié le directeur général d'une puissante marque horlogère, travaillent dans une industrie où « on assemble tous des boulons » ? C'est le sujet que cherche à explorer la présente recherche, en tentant de répondre à une question que, dans ce préambule, nous choisissons sciemment de définir en termes naïfs : que signifie aujourd'hui, pour ceux qui font le luxe loin des *sunlights*, "travailler dans une marque de luxe" ? Et si ces marques font rêver la planète, quel est leur effet sur ceux qui travaillent à les construire ?

C'est une question qui faisait l'objet de discussions passionnées entre collègues autour de la machine à café lorsque je travaillais dans l'industrie du luxe (1999-2015) car, et nous l'explicitons largement plus loin, ce travail de thèse prend sa source dans notre vécu d'*insider* du luxe.

Lorsqu'on écoute les managers du luxe, voici ce qu'ils nous disent :

*« Pourquoi les gens acceptent d'être vendeurs chez [X grande marque d'accessoires de luxe] en France, alors que, vendeur, c'est la lie du travail en France ? Parce que c'est la marque ! (...) X est une très belle marque en terme de savoir-faire et d'artisanat (...) il y a quand même un truc de savoir-faire, de "Made in France" qui est très partagé par les salariés. Ils savent bien que ce qu'ils vendent, c'est un truc vraiment chouette. (...) Ils n'ont pas honte de vendre leur produit, mais c'est la marque qui les fait rester chez X, ce n'est pas le produit, c'est le statut de la marque. (...) Chez X, on n'est pas là pour la beauté du geste, on est là parce que c'est une marque hyper puissante, qui fait rêver tout le monde, la terre entière, hyper internationale. (...) On est des dieux quand on travaille là-bas. »*

Estelle, 13 ans d'expérience professionnelle dans la Mode, sur la fonction Achats et en Boutique.

*« Y [grande marque horlogère], c'est complètement représentatif d'une marque de luxe internationale. Il y a une pensée unique (...) et le but est de faire adhérer au maximum (...) Soit tu es loyal et tu adhères, soit tu pars. Moi, chez Y, je trouvais qu'on n'était pas en phase avec notre devoir. Notre devoir ; il est 'être très créatifs. (...) Dans le luxe, il faut adhérer complètement parce que c'est un métier d'engagement : on nous interroge beaucoup, tu travailles dans une belle Maison, donc les gens ont envie d'en savoir plus. Si tu commences à dire "écoute, je peux pas t'en parler", t'es en paradoxe. (...) Bosser dans une Maison qui a une si forte culture, ça te fait être différent dans ta manière d'être. »*

Sophie, 13 ans d'expérience professionnelle dans l'Horlogerie, sur des fonctions Marketing.

*« Ce qui m'a profondément choqué, c'est la découverte de l'arrière-cuisine. C'est-à-dire que, contrairement à un grand restaurant où, je pense, l'arrière-cuisine est plus intéressante que ce qui se passe dans la salle, dans le secteur du luxe, je pense que c'est inversement proportionnel et quand tu passes de l'autre côté du rideau, tu pleures. (...) On ne naît pas en sachant ce qu'est la qualité. La découverte des métiers et des savoir-faire, c'est ce qui fait qu'on porte un regard sur le produit, pour le maîtriser il faut des années de pratiques. Quand tu arrives à 20 ans dans le luxe, tu ne maîtrises pas, tu n'as pas suffisamment d'épaisseur, de vécu, donc tu fais confiance ! tu fais confiance à la marque ! au discours que porte la marque ! mais dès lors que tu vas mettre les doigts dans les produits, que tu vas faire ta cuisine, tu sais ce qu'il y a dedans. C'est-à-dire que tu vends un certain nombre de produits en te disant "essayons de faire du mieux possible pour rentrer dans le contenu technique demandé pour que ça sorte au prix voulu, parce que le consommateur achètera à ce prix là" (...) J'ai du mal à me situer (...) Je suis toujours fasciné par les savoir-faire, par la qualité, j'ai toujours envie de porter cela, je trouve ça génial. Mais je ne suis pas du tout fasciné par les marques qui deviennent des marques puissantes et qui n'ont rien à raconter »*

Patrick, 18 ans d'expérience dans les Accessoires, sur des fonctions Commerciales et Marketing.

Ces divers éléments ont soulevé les interrogations initiales suivantes :

- Que signifie aujourd'hui "travailler dans le luxe" ?
- Avec quoi "faire sens" de son activité professionnelle quand il y a écart entre ce que nous dit la marque et la réalité des pratiques?
- Comment les managers qui sont en charge de *produire le dire* et au fait de la réalité industrielle du *faire* vivent-ils cette tension ? Comment y font-ils face ?

Formée au marketing en école de commerce et ayant occupé différentes responsabilités marketing au sein de marques de luxe de conglomérats comme de PME et start-ups, j'ai été étonnée au cours des premiers entretiens de noter l'importance du recours que faisaient les managers à la dimension de la marque pour construire les récits personnels qu'ils partageaient avec moi, pour définir et redéfinir leur identité de manager du luxe.

Ainsi, le nœud central de notre sujet s'est clarifié: celui du rapport entre identité et marques dans une industrie justement dominée par la marque. Nous avons donc défini la question de recherche suivante :

**Quel est le rôle de la marque dans les processus de régulation identitaire (RI)  
des managers du luxe industriel ?**

La marque est traditionnellement l'objet d'étude du marketing qui interroge son effet sur le comportement du consommateur, mais cette approche ne saurait éclairer le rôle de la marque *au sein* des organisations. Un récent courant de recherche en théorie des organisations souligne l'importance de la marque dans les dynamiques internes de l'organisation et considère la marque comme une ressource interne de l'organisation, orientant les processus de (re)formation de sens des employés (Brannan et al., 2015). Le courant des « *Brands at Work* » (Arvidsson, 2006 ; Ashcraft et al., 2012 ; Brannan et al., 2011, 2015 ; Kärreman et Rylander, 2008 ; Lair et al., 2005 ;

Land et Taylor, 2010 ; Kornberger, 2010 ; Spicer, 2010, 2013 ; Willmott, 2010) se donne pour mission d'étudier le "travail de la marque", élément caché sous nos yeux et "organisant au-delà de l'organisation" (« *branding processes are "hidden in plain sight" as a key (...) [which] can be explored as a particular case of "organizing beyond organization"* », Mumby, 2016). Ce courant aborde la marque (« *brand* », « *branding processes* ») comme une évolution du concept de "culture organisationnelle" (« *corporate culture* ») : suite à l'évolution initiée dans les années 90 vers une culture néo-libérale et un contexte de précarité professionnelle, il devenait difficile d'escompter une identification avec la culture organisationnelle ; la marque est alors devenue le point de référence et de sens pour les employés dont les marqueurs identitaires traditionnels disparaissaient (Mumby, 2016 :10). Dans cette perspective, les marques ne sont donc plus simplement insérées dans la culture existante, mais constituent les référents autour desquels la culture, le sens et l'identité se produisent (Mumby, 2016 :6), proposant des identités "clefs en main" (« *ready-made lifestyles* », Kornberger, 2010). C'est sur ces travaux qui abordent la marque comme une nouvelle forme de contrôle au sein des organisations et cherchent à éclairer *comment, quand et pourquoi* les individus décident volontairement d'adhérer à ses promesses, ou au contraire d'y résister, que nous allons nous appuyer pour traiter notre question de recherche.

Nous allons maintenant présenter l'intérêt et les enjeux de la recherche (1.) puis la démarche générale qui a été retenue pour traiter notre question de recherche (2.).

## **1. INTÉRÊT ET ENJEUX DE LA RECHERCHE**

### **L'importance stratégique du Luxe pour la France ...**

En 2013, Arnaud Montebourg, Ministre du Redressement Productif, saluait « les performances des entreprises de luxe, notamment à l'export. La filière mode et luxe représente quelques grands groupes et des centaines de PME qui mobilisent des savoir-faire d'excellence et qui constituent

la fondation du ‘made in France’ dans ce secteur »<sup>5</sup>. Cette filière est stratégique pour la France, son potentiel de développement restant significatif malgré le ralentissement conjoncturel et sa contribution à l’activité économique étant conséquente (excédent commercial de 30 milliards d’euros, soit plus que l’aéronautique) (Depeyre, Seraidarian, 2015). La France est le champion mondial du luxe (Mazars, 2014) : 130 des 270 marques de luxe les plus prestigieuses au monde battent pavillon tricolore et les entreprises françaises réalisent 35% du chiffre d’affaires mondial du luxe. En 2015, l’industrie du luxe a représenté 17.3 milliards d’euros de dépenses sur le territoire national, dont 13 milliards à Paris, deuxième capitale mondiale du luxe, derrière New York (Bain & Co., 2015). Toujours en 2015, les 81 Maisons membres du Comité Colbert ont réalisé un chiffre d’affaires de 42 milliards d’euros, dont 86% à l’étranger, employant directement et indirectement plus de 180.000 personnes en France<sup>6</sup>. En 2012, selon le Conseil économique et Social, le luxe représentait 4.4% du PIB français. On comprend donc l’importance économique, mais aussi d’image de l’industrie du luxe pour la France; car le luxe participe en outre « au rayonnement international et à l’image de la France », incarnant « l’exception française »<sup>7</sup> : en Chine la France compte une ambassade, six consulats ... et 1.600 points de vente des Maisons de luxe. Le rôle des Groupes de luxe dans la vie culturelle et artistique est par ailleurs non négligeable ; via les fondations, le mécénat ou le soutien à la jeune création.

### **... impose un devoir d’analyse**

Dans le contexte actuel de crise économique, il serait donc malvenu de critiquer ce secteur antidote au *‘french bashing’*. Toutefois, son importance stratégique dans la vie économique et culturelle est telle, qu’elle impose d’autoriser une approche réflexive. Se féliciter de ce ‘miracle à la française’ ne suffira pas à en préserver les atouts. Il convient, loin du satisfecit général,

---

<sup>5</sup> Réunion du Comité stratégique de filière des industries de la Mode et du Luxe, 2013

<sup>6</sup> Source : Comité Colbert, 2015

<sup>7</sup> Mazars, 2013

d'initier une réflexion constructive sur ce secteur, afin d'en mieux comprendre les ressorts et d'en pérenniser la réussite, mais aussi si besoin d'en souligner les possibles tensions.

La situation complexe du marché du luxe l'impose : forte dépendance aux marchés émergents et à une clientèle volatile peu éduquée au luxe, engorgement de l'offre de marques et de produits, surexposition des marques due à une expansion peu maîtrisée des réseaux de distribution<sup>8</sup>. Le secteur est sous pression : « *les années florissantes, pendant lesquelles tous affichaient une croissance des ventes de 10% à 20% par an sans grand effort, sont bel et bien révolues. Aujourd'hui, réussir à réaliser plus de 5 % relève de l'exploit.* » (Vulser, *Le Monde*, 2016a). « *Le secteur du luxe va mal* » et il est urgent pour lui de « *se réinventer* » (E.Rambourg interviewé par Vulser, 2016c, *Le Monde*). Donner la parole à ceux qui font le luxe constitue un prélude à cette nécessaire réinvention, et c'est le projet de la présente recherche.

### **Une évolution notable du contexte : l'émergence d'un discours critique**

Si depuis quelques années déjà, des clients prennent leur distance avec le luxe (36% des Européens<sup>9</sup> se déclarent « déçus » par le luxe et ont moins envie de luxe qu'il y a 5 ans), le fait marquant est l'émergence d'un discours critique au sein même de l'industrie. Ainsi, Olivier Saillard, Directeur du Musée de la Mode à Paris affirme qu'il règne « une forme de pensée unique » conduisant à une absence d'« efforts créatifs »<sup>10</sup>. Les rédacteurs de mode s'insurgent : « *fashion needs one simple thing : ideas. (...) Instead, what do we have now ? Little, very little. Grand shows mostly as a cover up for a lack of ideas* »<sup>11</sup>, « *we're seeing recycled ideas in abundance. Or perhaps it's just a lack of creativity overall* »<sup>12</sup>, « l'innovation aujourd'hui est pratiquement impossible : le système dans son ensemble la rejette en bloc. Ce qui est applaudi

---

<sup>8</sup> BCG, *Luxury Ecosystems*, June 2013

<sup>9</sup> Observatoire des clients du Luxe, IPSOS 2013

<sup>10</sup> Interview Olivier Saillard, *Télérama*, N°3368, 30/07/14, p.3-6

<sup>11</sup> Flaccavento, A. (2014), *In Paris, Sex sells, while innovation is scarce*, *Business of Fashion*

<sup>12</sup> Fury, A. (2014), *No new blood and no fresh ideas at Milan Fashion Week : how do you solve a problem like Milano ?*, *The Independent*

de nos jours donne rarement dans la nouveauté »<sup>13</sup>. Le constat semble partagé par les observateurs de l'horlogerie, « la verticalisation en cours de la production et de la distribution » conduit à un « assèchement de l'offre horlogère, de plus en plus concentrée entre quelques mastodontes » et *in fine* à « un appauvrissement culturel »<sup>14</sup>. On évoque désormais ouvertement la « guerre de communication » au sein de « la très opportuniste industrie du style » qui se cherche des « cautions culturelles », des « façades glamour » pour créer une « aura de mystère »<sup>15</sup>. Le champ lexical mobilisé par les journalistes (« guerre de communication », « cautions culturelles », « façades glamour », « aura de mystère », « ce qui est applaudi ») révèle un écart entre discours officiels et vécu des acteurs... alors même qu'en 2016, LVMH se classe pour la onzième année consécutive « employeur le plus attractif de France »<sup>16</sup> dans les baromètres étudiants.

### **La marque au cœur des tensions du luxe**

En effet, l'un des enjeux auxquels le luxe va devoir faire face durant les 10 années à venir sera de savoir attirer et retenir les talents qui auront capacité à préserver ses atouts et réinventer l'industrie. La marque constitue un élément majeur de cette problématique (BCG et Business of Fashion, 2014) : «*Une des forces indubitables de l'industrie du luxe a été le pouvoir de ses marques et de son héritage d'attirer des individus passionnés, appréciant la créativité, le savoir-faire et le cachet qu'a le fait de travailler dans notre industrie. Mais ce n'est plus assez désormais (...) nous devons leur donner de bonnes raisons de rester*<sup>17</sup> » (Amed, 2010). Il convient donc d'interroger le rôle que le management fait jouer à la marque à l'interne afin de motiver et mobiliser ses équipes, mais plus encore d'interroger si la voix de la marque porte réellement, auprès de qui et selon quelles modalités.

---

<sup>13</sup> Flaccavento, A., (2014), Milan dans les affres du passé, *Business of Fashion*

<sup>14</sup> Maillard, P. (2014), Quand l'air se raréfie, *Bulletin d'informations horlogères Europa Star*

<sup>15</sup> Bizet, C. (2015), La romancière Joan Didion, nouveau visage de Céline, *Le Monde*

<sup>16</sup> Palmarès Universum France, 2016

<sup>17</sup> Traduction libre de l'auteur pour les besoins de la thèse

Beaucoup, figures publiques de l'industrie mais aussi simples managers, questionnent le luxe, industrie de marques. Ainsi, les managers que nous avons interrogés, à la fois producteurs et récepteurs du discours de marque, s'interrogent sur ce que l'on essaie de leur faire dire : « *l'artisanat ? C'est 10% des produits et 90% de la communication* » (Victoire), « *le problème, c'est l'hypocrisie communicationnelle* » (Samantha). Le luxe ne serait-il plus qu'une « la bulle communicationnelle » (Heilbrunn, 2012, p.58) dont les marques seraient l'outil, la marque devenant « la démultiplication d'un signe factice » (Assouly, 2011, p.316) ? Si tel est le cas, alors quel effet produit la marque sur l'identité de ceux qui la façonnent, comment être à la fois la cible et la cheville ouvrière de ce « signe factice » ? Comment les managers absorbent-ils (ou non) ce « signe » dans leurs discours de formation et de reformation d'identité ?

## **2. DÉMARCHE GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE**

Formée en école de commerce et ayant travaillé pendant plus de 15 ans sur des fonctions marketing, je me suis naturellement tournée au début de ce projet de thèse vers le champ du marketing. Ainsi, afin de préciser notre question de recherche, nous avons dans un premier temps effectué une revue de la littérature marketing consacrée à la marque. Nous avons exploré le courant marketing de la « *Brand culture* » (Askegaard, 2006 ; Heilbrunn, 2006 ; Schroeder, 2005, 2008, 2009 ; Schroeder & Salzer-Mörling, 2006) qui étudie le fonctionnement symbolique des marques et décrypte comment marques et consommateurs interagissent pour co-construire le sens. Nous nous sommes intéressés aux approches marketing de la légitimité et de l'authenticité de la marque (Cova & Cova, 2002 ; Dion & Sitz, 2012 ; Dion & De Boissieu, 2013 ; Laufer, 1991), aux pratiques de résistance du consommateur (Daniel & Sirieix, 2012 ; Penaloza & Price, 1993 ; Roux, 2007), aux réflexions sur le rôle et la responsabilité du marketing dans notre société contemporaine (Pras, 2009 ; Décisions Marketing numéro spécial N°72, 2013) et au courant très minoritaire des *Critical Marketing Studies* (Tadajewski & Brownlie, 2008). Nous avons

également exploré les tensions du luxe industriel par le truchement du carré sémiotique (Floch, 1990, 1995).

En parallèle, nous avons effectué une revue de la littérature consacrée au luxe et avons constaté la prédominance exclusive des approches marketing. Elles décrivent l'effet de la marque de luxe sur le consommateur, étudient comment « construire et préserver le rêve » (Bastien, Kapferer, 2008, p.166), posent « l'équation du rêve » (Dubois, Paternault, 1994) et mesurent les facteurs influençant la « désirabilité du luxe » (Kapferer, Valette-Florence, 2016).

Notre revue de la littérature marketing ne nous permettant pas de valider théoriquement la pertinence des questionnements issus de notre expérience d'*insider*, nous avons décidé d'entreprendre rapidement le travail de terrain à la recherche d'une validation empirique. Nous avons mené une première phase de recherche de nature exploratoire (vingt entretiens longs non directifs, menés en 2014). L'analyse de données (1) a confirmé l'existence de tensions liées à l'écart entre le discours marketing porté à l'externe et la réalité de production vécue à l'interne et (2) nous a permis de qualifier ces tensions.

Parallèlement, nous avons effectué une analyse de données secondaires qui nous a permis de définir les grandes thématiques du discours managérial et a révélé que le discours de management destiné à l'interne réabsorbe le discours marketing destiné à l'externe, potentialisant l'écart entre le discours et le réel. Ces premières analyses nous ont ainsi confirmé la prégnance de la marque dans les pratiques de management et son rôle dans les processus de définition identitaire des managers du luxe. Nous avons dès lors cherché un cadre théorique et avons défini le double cadrage suivant :

### **Pour traiter le versant “identité” de notre question de recherche...**

La littérature consacrée à la **régulation identitaire** (RI) (Alvesson & Willmott, 2002 ; Alvesson & Kärreman, 2007 ; Bergström & Knights, 2006 ; Kreiner et al., 2006), pratique *discursive* de la construction identitaire, nous est apparue comme la plus à même de nous permettre de traiter notre sujet. La RI est le « *processus continu durant lequel l'individu négocie la question du « qui suis-je ? » au sein du social « voici qui nous sommes » »* (Kreiner et al, 2006), l'individu élaborant des récits (« *self narratives* ») en se fondant sur ses ressources culturelles, ses souvenirs, ses désirs en vue de reproduire ou transformer son identité (« *sense of self* »). Elle est un processus « fluide, instable et réflexif qui présente des opportunités de micro-émancipation tout autant qu'il ouvre la voie à de ‘nouvelles’ formes de subordination» (Alvesson et Willmott, 2002 :638).? »

### **Pour traiter le versant “marque” de notre question de recherche**

Afin d'aborder la notion de marque selon une perspective interne aux organisations, nous avons choisi le courant récent et prometteur des « *Brands at Work* » présenté en prolégomènes et qui conceptualise la marque comme un « mécanisme de connexion entre les processus de formation, re-formation et régulation identitaire » (Brannan et al., 2015). Ce courant étudie le rôle de la marque pour les employés dans leur quotidien professionnel et comment les managers mobilisent les marques pour soutenir les processus de régulation identitaire mis à l'œuvre par les salariés.

Munis de ces éléments théoriques, nous avons complété nos données exploratoires par une récolte de données confirmatoires en réalisant, en 2015, 39 entretiens longs semi-directifs, d'une durée comprise entre 30 à 150 minutes, nous amenant à un total de 59 entretiens longs. Dans une approche interprétative, nous avons enfin croisé l'analyse de ces diverses données qualitatives (entretiens, données secondaires) et notre expérience de chercheur-*insider*.

En résumé, cette thèse a l'ambition de relier la littérature marketing consacrée à la marque et les travaux en théorie des organisations consacrés à la régulation identitaire, afin d'éclairer le rôle de la marque à l'*interne* des organisations et plus spécifiquement le rôle de la marque dans les processus de régulation identitaire des managers du luxe. En cela, notre travail répond aux récents appels, dans ces deux champs, à intégrer une perspective transdisciplinaire. Il s'agit pour les chercheurs en organisations de « prendre la marque au sérieux » et d'illustrer « de façon très concrète » ce qu'est « le travail de la marque » (Spicer, 2010) ; d'enrichir les (rares) articles écrits par des praticiens sur la « *marque employeur* » (Coumau et al., 2004) ou encore les travaux *mainstream* consacrés à l'« *internal branding* » (Aurand, et al., 2005 ; Bergstrom, et al., 2002 ; King et Grace, 2008) – parallèlement, pour les chercheurs marketing, il s'agit d'étudier « le capital-marque du point de vue des collaborateurs » (en anglais « *employee-based brand equity* ») (Berger-Rémy et Michel, 2015 ; King et Grace, 2009, 2010),

Notre sujet s'inscrit dans l'agenda de recherche de l'approche critique post-structuraliste dressé par Bardon, Clegg et Josserand (2012) ; visant à éclairer les phénomènes de régulation identitaire et de (dés)identification individuelle, en cherchant à répondre aux questions suivantes : « comment opère la régulation identitaire dans les organisations contemporaines ? » et « comment les individus construisent concrètement leur identité en référence à l'identité organisationnelle prescrite ? »<sup>18</sup>

\* \*

---

<sup>18</sup> « *How does identity regulation operate within contemporary organization ?* », « *how do individuals actually construct their identity in reference to the prescribed corporate identity ?* » (Bardon, Clegg et Josserand (2012)

Afin de répondre à notre question de recherche, la thèse est structurée en deux parties.

La **première partie (A)**, théorique, présente dans le **chapitre 1** l'état de la littérature consacrée à la marque et à l'identité, à la fois en théorie des organisations et en marketing.

Le **chapitre 2** offre une revue de la littérature consacrée à la régulation identitaire, que nous mobilisons comme outil conceptuel. Nous détaillons la grille développée par Alvesson et Willmott (2002) qui nous servira de grille d'analyse de nos données empiriques.

Le **chapitre 3** propose une revue de la littérature consacrée au luxe problématisée autour de la question de l'identité et des rapports entre luxe et identité. Nous y abordons le luxe comme une industrie de marques, une marque de l'identité.

La **seconde partie (B)**, empirique, présente les choix méthodologiques et les résultats de la recherche.

Dans le **chapitre 4**, nous présentons le design de recherche qualitative adopté. Nous expliciterons notre statut spécifique de chercheur insider et ses implications méthodologiques. Nous justifierons le choix de l'entretien comme méthode de recueil de données et présenterons notre méthode d'analyse.

Le **chapitre 5** présente les résultats de la recherche.

Le **chapitre 6** offre une discussion de nos résultats et présente les contributions de notre recherche.

Enfin, la **conclusion** générale présente un rappel de la question de recherche et de la démarche déployée ainsi que ses limites et des pistes pour de futures possibles recherches.

Une vue synthétique du plan général de la thèse est présentée ci-après.



## INTRODUCTION

### **PARTIE A : ELEMENTS THEORIQUES**

#### **Chapitre 1 : Marque et identité : perspectives théoriques**

Synthèse : Les marques font traditionnellement l'objet de recherches en marketing, éclairant la perspective du consommateur. Depuis peu, les théories des organisations, actant de l'omniprésence des marques et de leur possible dimension d'outil de contrôle se sont saisies de cet objet de recherche. Nous présentons une synthèse des débats théoriques sur la marque en marketing et théorie des organisations, sur les rapports entre marque et identité, ainsi que le récent courant des « *Brands at Work* » qui constituera le cadre théorique de la recherche.

#### **Chapitre 2: Le concept de « régulation identitaire »**

Synthèse : Nous mobilisons la régulation identitaire, entendue comme la pratique discursive durant laquelle l'individu négocie la question du « qui suis-je ? » au sein du social « voici qui nous sommes » (Kreiner *et al.*, 2006), comme outil conceptuel. Nous présentons spécifiquement les travaux d'Alvesson & Willmott (2002) qui identifient les cibles et pratiques organisationnelles de la RI et offrent un cadre opérationnalisable.

#### **Chapitre 3 : Le luxe, marque de l'identité, industrie de marques**

Synthèse : Nous présentons les rapports entre luxe et identité. Nous abordons le luxe selon une perspective historique, sociologique et philosophique comme une marque de l'identité de celui qui le consomme et de celui qui le fait. Mobilisant les travaux marketing, nous montrons comment le luxe industriel est un objet théorique traversé de tensions, la marque étant perçue comme la solution à ces tensions. Nous présentons les travaux qui posent le luxe industriel comme une industrie narrative, dominée par la rhétorique ; une industrie de marques.

### **PARTIE B : PARTIE EMPIRIQUE ET PRESENTATION DES RESULTATS**

#### **Chapitre 4 : Design de la recherche, méthode de collecte et d'analyse de données**

Synthèse : Après avoir exposé le contexte du terrain, la méthode de recueil, traitement et analyse des données, nous présenterons la position de la chercheuse et ses motivations à conduire la recherche et détaillerons les implications méthodologiques propres au statut d'*insider*.

#### **Chapitre 5 : Résultats de la recherche**

Synthèse : L'analyse des données secondaires et de nos 49 entretiens nous permet de développer trois grands groupes de résultats. Le groupe de résultats #1 montre comment la marque est utilisée comme un outil de management et dévoile l'existence d'un langage-type managérial dans le luxe. Le groupe de résultats #2 caractérise l'écart entre le discours de marque et la réalité des pratiques, nous permettant de théoriser le luxe comme une 'storytelling industry' et la marque de luxe à l'interne des organisations comme un régime de tensions. Le groupe de résultats #3 montre l'effet de la marque dans les pratiques de régulation identitaire des managers, et comment la marque peut *faire ou défaire management*.

### **PARTIE C : PARTIE « CONTRIBUTIVE »**

#### **Chapitre 6 : Discussion & contributions**

## CONCLUSION GENERALE



---

**PARTIE A :**

**ÉLÉMENTS THEORIQUES**

---



La partie A. présente le cadre théorique de la recherche.

Le **chapitre 1** présente l'état des débats théoriques sur le concept de marque et d'identité en sciences de gestion – après avoir présenté la complexité du concept d'identité en théorie des organisations (1) il présente la perspective marketing sur l'identité centrée autour du concept d'identité de marque et de la focale du consommateur (2). Il dévoile ensuite le concept de marque-employeur (3), qui aborde la marque selon une perspective interne à l'organisation, étudiant l'effet de la marque sur les employés. Enfin, actant de la centralité de la marque au sein des organisations, le récent courant des « *Brands at Work* » (4) dévoile le « travail de la marque » dans les processus de formation, re-formation et régulation d'identité, donnant la parole aux employés.

Le **chapitre 2** présente le concept de « régulation identitaire » - outil conceptuel de notre travail de recherche - et spécifiquement les travaux d'Alvesson et Willmott (2002).

Le **chapitre 3** présente une revue de littérature des principales perspectives consacrées au luxe, revue problématisée sous l'angle de la marque et de l'identité. Cette revue va nous permettre de caractériser un manque dans la littérature : le luxe étant traditionnellement l'objet de recherches du marketing, si la perspective du consommateur du luxe est bien connue, aucun travail n'aborde le luxe selon une perspective interne. Ainsi, les liens entre marque et identité selon la perspective des employés du luxe demeurent largement inexplorés.



# Chapitre 1.

## Marque et Identité

<b>Chapitre 1. Marque et identité</b> .....	<b>p.29</b>
1. Le concept d'identité en théorie des organisations .....	p.30
1.1. Clarifications sémantiques .....	p.30
1.2. L'identité, un concept qui fait débat.....	p.33
2. Le concept d'identité selon une perspective marketing.....	p.36
2.1. Synthèse des approches marketing sur le concept d'identité.....	p.36
2.1.1. La « corporate identity ».....	p.36
2.1.2. Effacement des frontières entre identité organisationnelle et corporate identity.....	p.37
2.1.3. Intégrer la dimension culturelle de l'identité .....	p.37
2.2. L'identité de marque.....	p.37
2.2.1. Avant-propos sur la marque .....	p.37
2.2.2. Approche fonctionnaliste de l'identité de marque, centrée sur la perspective du consommateur.....	p.39
2.2.3. Perspective étendue aux relations externes : de Chernatony .....	p.41
2.2.4. Identité de marque, marque et identité : les apports de la Consumer Culture Theory au concept d'identité (de marque).....	p.43
2.2.5. La « Brand Box » (Kornberger, 2010), un outil pour penser la marque .....	p.46
2.2.6. Le concept d'identité de marque : manques et tensions théoriques.....	p.46
3. Le concept de marque-employeur.....	p.48
3.1. Précisions sémantiques et état de la recherche .....	p.48
3.2. Limites des approches actuelles .....	p.51
3.3. La marque-employeur dans la relation de service en sociologie.....	p.53
4. Marque et identité selon une perspective théorie des organisations.....	p.55
4.1. La marque-lifestyle, identité ready-made.....	p.55
4.2. Le courant des « Brands at Work ».....	p.56

---

## **1. LE CONCEPT D'IDENTITE EN THEORIE DES ORGANISATIONS**

Identité organisationnelle, identité de marque, identité individuelle, identité sociale, identité professionnelle... La littérature consacrée à l'identité est aussi riche que le concept est complexe, flou, difficilement appréhendable (Dunne, 1996) et difficilement opérationnalisable (Filsler, 1994). Psychanalystes, philosophes, anthropologues, sociologues, marketeurs ou chercheurs en théorie des organisations ; tous ont tenté d'escalader cette 'face nord' de la recherche et de planter un drapeau de plus, en haut du sommet. Notre propos ne sera donc pas ici de tenter d'ouvrir une nouvelle voie, mais plutôt – afin de préciser notre cadre conceptuel – de proposer un panorama des grandes approches à l'oeuvre en théorie des organisations.

### **1.1. Clarifications sémantiques**

Le concept d'identité en sciences de gestion recouvre des sous-concepts très différents. Riche et complexe, faisant le lien entre le niveau de l'individu, du groupe, de la profession et de l'organisation (Kärreman & Alvesson, 2004 : 15), le concept d'identité est à la fois à la mode et fuyant<sup>19</sup> (Alvesson, 2010 :194 ; Alvesson et al., 2008 <sup>20</sup> ; Pratt, 2006). Pour plus de clarté, voici quelques précisions sémantiques...

∅ 'Self', 'identity', 'subjectivity' :

Si la littérature en sciences de gestion a forgé les trois concepts distincts d' « identité », de « subjectivité » et de « soi », le courant des *Critical Management Studies* utilise de façon relativement indifférenciée ces trois termes (Pezé, 2012 :16).

Sveningsson et Alvesson (2003) distinguent toutefois un niveau d'identité profond, plus personnel et moins directement accessible (*self-identity*), d'un second niveau qui serait 'en surface' (*self*). Le *self* et l'identité – qui peuvent partiellement se recouvrir ou se confondre - apporteraient une réponse consciente à la question « qui suis-je ? » et « comment dois-je me comporter ? » (Alvesson et al. 2008 :6). La *self-identity* se rapproche de la notion freudienne d'inconscient. Nous prendrons le parti d'utiliser ces trois termes de manière interchangeable, comme le font la majeure partie des recherches en sciences de gestion.

---

<sup>19</sup> « over used and under specified », Pratt cité par Brown, 2006 :734

<sup>20</sup> « Identity, it seems, can be linked to nearly everything : from mergers, motivation, and meaning-making to ethnicity, entrepreneurship and emotions to politics, participation and project teams » (Alvesson et al. 2008 :5)

⊗ *Identité sociale, personnelle, collective, organisationnelle : mais de quoi parle-t-on ?!*

Nous proposons ci-dessous une synthèse des principales approches du concept d'identité en théorie des organisations.

<b>Identité sociale / Identité personnelle</b>	<p>&gt;<b>Identité personnelle</b> : propre à chaque individu, exprime ses attributs personnels, sans rapport avec le groupe social</p> <p>&gt;<b>Identité sociale</b> : perception qu'un individu a de lui-même en tant que membre d'un groupe, et sa traduction sur le plan des valeurs et de l'attachement émotionnel (Alvesson et al. 2008 :10). Identité porteuse de sens, se fondant sur des comparaisons favorables entre le groupe d'appartenance et autres groupes pertinents possibles (Kärreman &amp; Alvesson, 2004 : 153). L'individu peut compenser les effets négatifs du caractère incertain et fragmenté du monde contemporain par l'adhésion à choix à de multiples identités sociales (parent, enfant, salarié...) (Kärreman &amp; Alvesson, 2001 ; Kärreman &amp; Alvesson, 2004)</p> <p>&gt; Certains conçoivent identité sociale et personnelle comme étanches et distinctes (Ibarra et Barbulescu, 2010). D'autres posent que des éléments de l'identité sociale peuvent être incorporés à l'identité personnelle de façon libre et parfois conflictuelle ((Alvesson, 1994, 2001 ; Alvesson et al. 2008 ; Kärreman &amp; Alvesson, 2004 ; Sveningsson &amp; Alvesson, 2003 ; Watson, 2007; 2008).</p>
<b>Identité collective / Identité organisationnelle</b>	<p>&gt; <b>Identité collective professionnelle</b> : les identités construites au sein des groupes sociaux existants dans l'organisation (ex : équipes projets)</p> <p>&gt; <b>Identité organisationnelle</b> :</p> <p>a. <i>approche essentialiste</i> : « ce que les membres de l'organisation perçoivent, sentent et pensent de leur organisation » (Hatch &amp; Schultz, 1997 : 357). Elle est collectivement construite et partagée. Cette conception néglige la dimension socialement construite et évolutive dans le temps de l'identité organisationnelle (Gioia et al., 2000).</p> <p>b. <i>approche critique</i> : intègre la dimension narrative de l'organisation : l'organisation est « polyphonique » (Alvesson, 1994 ; Boje, 1995, 1999 ; Czarniawaska, 2002) et considère l'identité organisationnelle comme construite et évolutive. Ce courant cherche à révéler l'existence de discours officiels et marginalisés, ainsi que le caractère parfois ambigu et évolutif des récits organisationnels.</p>

Tableau 1 – Synthèse des principales approches du concept d'identité en théorie des organisations

⊗ *Intégrer la dimension discursive de l'identité organisationnelle*

Les travaux sur l'organisation narrative posent que l'on ne saurait éluder la dimension fortement narrative de l'identité organisationnelle dans le contexte contemporain (Alvesson & Kärreman, 2000, Basset-Chercot, 2013 ; Boje, 1995, 2011 ; Czarniawska, 2005 ; Giroux et Marroquin, 2005 ; Hardy, 2001 ; Herzenstein, Sonenshein et al., 2011 ; Humphreys&Brown, 2002 ; Spicer,

2013) telle qu'elle peut s'incarner par exemple dans les discours stratégiques (Chanal et Tannery, 2007 ; de La Ville et Mounoud, 2005).

Alvesson & Kärreman (2000) font ainsi état d'un véritable « *linguistic turn* » à l'œuvre dans les organisations. Plaidant pour une « pragmatisme discursif », ils affirment que la dimension narrative de l'organisation contemporaine ne doit pas être négligée, sans pour autant réduire l'organisation à cette seule et unique dimension (« *discourse-near, but not discourse exclusive* »). Dans cette perspective, leur propos est de révéler, derrière la matérialité du discours qu'utilisent les organisations pour définir et ancrer leur identité, la finalité 'réelle' de ces discours identitaires (« *the statement A may or may not represent the thing T, but why is the statement A produced in the first place and what does it accomplish ?* », Alvesson&Kärreman, 2000). Ainsi, Clarke et al. (2009:325) observent que les régimes discursifs offrent des « espaces épistémologiques » que les individus et les groupes utilisent comme une ressource pour définir leur identité. Les identités seraient donc des « entités dialogiques co-construites, 'fabriquées' par le langage, 'mises en scènes' par la performance et 'mises en fiction' par le texte » (Ybema et al. 2009 :305).

#### ⌘ *Le concept d'identification organisationnelle*

L'identification à l'organisation caractérise la situation dans laquelle le salarié utilise pour se définir les mêmes caractéristiques que celles qu'il utilise pour définir l'organisation (Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al. 1994<sup>1</sup>, Elsbach, 1999), ou pour le dire autrement, la situation dans laquelle les intérêts qui rapprochent l'individu et l'organisation surpassent les différences qui les séparent (Rousseau, 1998 :217). Pour caractériser cette identification, Reich (1997, cité par Rousseau, 1998:217) propose le test suivant, qu'il nomme '*pronoun test*' : « si à la question « parlez moi de votre entreprise », le salarié répond par « nous » ou « je », alors je sais qu'il existe un fort attachement à l'organisation. S'il répond « eux », alors le lien est moins fort ». Le phénomène d'identification serait stimulé par un besoin naturel de l'individu de croire qu'il appartient à la structure dans laquelle il travaille (Ashforth & Mael, 1998).

Les premiers travaux du champ tentaient de définir les antécédents et conséquences de l'identification (Dutton, Dukerich et al., 1994 ; Rousseau, 1998) ou d'en qualifier les degrés ou l'intensité (Rousseau, 1998). Plus récemment, un courant a dévoilé le 'côté sombre' ('*darker side*', Kreiner et al., 2006) de l'identification organisationnelle, mettant à nu les pratiques élaborées par les organisations pour créer (« *sensegiving* ») ou recréer (« *sensebraking* ») du sens et une identification des salariés. Ils révèlent que l'identification à l'organisation n'est pas toujours positive (Dutton, Dukerich et al, 1994) ; qu'elle peut parfois être neutre, négative ou ambivalente et schizoïde (Elsbach, 1999 ; Pratt, 2000; Alvesson & Kärreman, 2004 ;

Sveningsson & Alvesson, 2003), engendrant même des situations de résistance (Humphreys & Brown, 2002 ; Dany et Azimont, 2009 ; Spicer, 2013). Certains travaux abordent le concept d'identification organisationnelle via la notion *d'engagement* organisationnel : une identification positive renforcerait l'engagement organisationnel (Ashforth & Mael, 1989), une identification ambivalente influencerait sur l'intention d'action du salarié (Gagne et Josserand, 2012).

C'est au concept d'identité individuelle dans le cadre professionnel que nous nous référons dans le présent travail. Nous adoptons le postulat selon lequel l'individu est encastré et que l'identité individuelle se (re)construit en bricolant les matériaux provenant de sources multiples telles que l'identité organisationnelle, sociale et collective. En outre, l'objectif de notre recherche étant de nous faire l'écho des discours officiels, nous considérons l'organisation comme 'polyphonique' (Czarniawska, 2005), et l'identité comme co-construite de façon discursive, les individus utilisant, remodelant ou rejetant les discours organisationnels comme matériau dans leur processus de (re)formation identitaires.

## 1.2. L'identité : un concept qui fait débat

En théorie des organisations, trois grands courants s'affrontent sur la question de l'identité.

- (1) Perspective fonctionnaliste : cette perspective qu'Alvesson (2010) qualifie d'occidentale et traditionnelle (« *traditional Western view* ») conçoit l'identité comme robuste, intégrée, stable. L'identité serait le référent absolu à partir duquel les individus s'orientent avec certitude.
- (2) Perspective post-moderne et anti-essentialiste : l'identité y est conçue comme changeante, instable, ambiguë, précaire, fluide et subjective<sup>21</sup> (Gioia, 1998 ; Gioia et al., 2000, Sennett, 1998).
- (3) Perspective critique : ce courant propose une « voie du milieu » (Alvesson et al. 2008 ; Alvesson, 2010 ; Sveningsson et Alvesson, 2003)<sup>22</sup> en intégrant, d'une part, les forces extérieures qui s'imposent à l'individu (le discours, les rôles,...) et le constituent partiellement, et, d'autre part, l'identité sédimentée, relativement inerte, définie par l'histoire personnelle et les capacités réflexives et discursives de chaque individu (McAdams, 1993 cité par Sveningsson et Alvesson, 2003). L'identité est posée comme fondamentalement dynamique. Alvesson (2010) se fondant sur une revue de littérature, propose ainsi sept grandes images (*'ideal types'*) de l'identité dans les organisations, du 'surfer' au 'storyteller' en passant par le 'soldat'. Il souligne

---

<sup>21</sup> Gioia (1998) caractérise ainsi l'identité comme suit : *'adaptive instability'*

<sup>22</sup> « *We do not have to choose between a sovereign self and a decentered one* », Sveningsson et Alvesson, 2003

les deux grandes dimensions que révèle son étude ; d'une part le degré d'incertitude, de fluidité et d'ambiguïté *versus* le degré de cohérence, robustesse et intégration de la *self-identity* – et d'autre part, la capacité de l'individu à faire face à la charge de la construction identitaire et partant, à la percevoir comme un fardeau ou une joie (ibid : 211). Ces approches actent de la place de l'agent, affirmant la capacité de l'individu à ne pas se laisser définir passivement par les discours, mais à faire au contraire un usage actif du discours, l'individu réarticulant ou résistant au discours organisationnel dans des proportions parfois inattendues (Gabriel, 1999). La dimension normalisante du discours telle que présentée par les approches foucaaldiennes du discours n'est pas négligée, mais les individus sont perçus comme dotés d'une capacité de faire sens (« *individuals as meaning-maker* », Alvesson, 2010 : 197), de s'émanciper du discours officiel (Alvesson et Willmott, 2002). Les *Critical Management Studies* dénoncent en outre la vision d'un discours qui serait exclusivement productif ou « musculaire » (Alvesson&Karreman, 2000, O'Mahoney, 2011). Ils définissent ainsi la notion de « *ephemeral talk* » (Alvesson&Karreman, 2000), voire même de « *bullshit* »<sup>23</sup> (Spicer, 2013) et décrivent les stratégies de résistance (cynisme, ironie ) élaborées par les individus (Boje, 1995 ; Dany et Azimont, 2009 ; Flemming, 2005; Humphreys & Brown, 2002)

Enfin, la conception d'une identité au caractère monolithique *versus* multi facettes est un élément supplémentaire du débat théorique.. Le concept de « fragmentation identitaire » (Hatch & Schultz, 2000) pose qu'un même objet peut générer des identifications contraires et donc une identification fragmentée. L'identité managériale en constitue un bon exemple, multiple et fragmentée, elle évolue selon les contextes (Watson, 2008). Dans cette perspective, le recours à une identité centrale est posé comme moins courant (Gioia, Schultz et Corley, 2000b), l'individu assemblant différentes identités collectives afin de forger son identité personnelle (Elsbach, 2009; Heaphy et Dutton, 2008; Sluss et Ashforth, 2007). Ces multiples identifications peuvent converger (Sluss et Ashforth, 2007) ou diverger (Gagne et Jossierand, 2012 ; Humphreys & Brown, 2002).

La Figure 1 (Pezé, 2012 :31) propose de synthétiser les quatre dimensions selon lesquelles s'organise le débat théorique autour de la notion d'identité en théorie des organisations.

---

<sup>23</sup> « *empty talk (...)* *fleeting, interchangeable, relatively meaningless and very ineffective* », Spicer, 2013

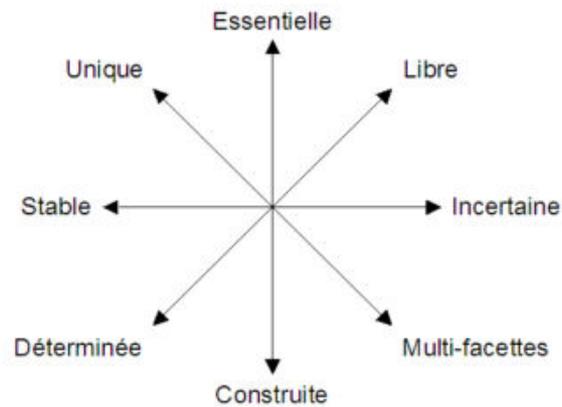


Figure 1 – Quatre axes pour penser les propriétés de l'identité (Pezé, 2012 : 31)

Nous nous inscrirons dans la lignée des approches critiques du management, en adoptant le postulats suivants : (a) l'identité est un construit social ; (b) co-produit entre l'acteur et les structures ; (c) dynamique, particulièrement dans une réalité contemporaine au contexte changeant, voire instable (Sveningsson & Alvesson, 2003), (d) non univoque, ses multiples facettes s'exprimant selon les situations dans lesquelles s'inscrit l'individu ; (e) le discours façonnant et étant façonné par l'identité.

## **2. LE CONCEPT D'IDENTITÉ SELON UNE PERSPECTIVE MARKETING**

Le concept d'identité est apparu tardivement dans la littérature en marketing et est le plus souvent mobilisé pour analyser des comportements complexes que les approches conventionnelles ne suffiraient par à traiter ; comme par exemple les situations de constructions identitaires des consommateurs à des moments charnières de leur vie (Silhouette-Dercourt, 2009). La perspective marketing sur le concept d'identité est traditionnellement orientée vers la perception de l'organisation ou de la marque par ses consommateurs externes, et depuis peu par ses consommateurs internes. Ainsi, le chapitre suivant se propose de présenter les différentes acceptions du concept d'identité tourné vers l'interne

### **2.1.Synthèse des approches marketing sur le concept d'identité**

#### *3.2.1. La « corporate identity »*

Le concept d'identité en marketing est initialement apparu dans le champ de la communication des entreprises. C'est Olins (1989) – publicitaire de métier - qui le premier a forgé la notion de '*corporate identity*', se fondant sur l'étude des éléments visuels au sens large de la communication d'entreprise (logos, slogans, packaging, porte-paroles, bâtiments, etc.). Si, en théorie des organisations, l'identité organisationnelle ('*organisational identity*') peut être pensée comme la personnalité d'une entreprise ou encore ce qui caractérise sa singularité, l'identité d'entreprise théorisée par les chercheurs en marketing ('*corporate identity*') est l'assemblage d'éléments (la culture, la structure, l'histoire, les activités, le marché sur lequel l'entreprise évolue) qui participent à définir cette singularité (Balmer, 2001). Pour simplifier, la '*corporate identity*' viserait à répondre à la question « *what are we ?* », l'identité organisationnelle à la question « *who are we ?* » et l'identité visuelle à la question « *what are the organisation's symbols and system of identification ?* » (Balmer, 2001 : 257). En outre, l'identité d'entreprise ('*corporate identity*'), à la différence de l'identité organisationnelle, serait définie par le top management. Les contributions de ce courant de recherche sont principalement managériales, listant les 'best practices' du *Corporate Identity Management*.

#### *3.2.2. Effacement des frontières entre identité organisationnelle et corporate identity*

Le monde contemporain est caractérisé par l'effacement des frontières entre sphère interne et sphère externe, les barrières entre la dimension interne et externe de l'entreprise, entre les

‘insiders’ et les outsiders’ tendent à tomber (Hatch et Schultz, 1997, 2002). Dans cette perspective, l’identité d’entreprise (« *corporate identity* ») n’est plus construite exclusivement par les spécialistes du marketing mais par les diverses parties prenantes - internes ou externes - et qui entretiennent des relations multiples avec elle, tantôt client, collaborateur, ou citoyen. La marque devient alors « un élément transversal au service de la stratégie » (Berger-Rémy, 2013).

### 3.2.3. Intégrer la dimension culturelle de l’identité

S’il y a effacement entre sphère interne et sphère externe, alors les symboles de la culture organisationnelle constituent désormais un matériau disponible pour la construction identitaire (Hatch & Schultz, 1997:360). Dans cette perspective, la culture constitue le contexte dans lequel s’inscrit l’identité, se distinguant ainsi des approches traditionnelles qui présentent la culture comme l’une des sous-dimensions de l’identité organisationnelle.

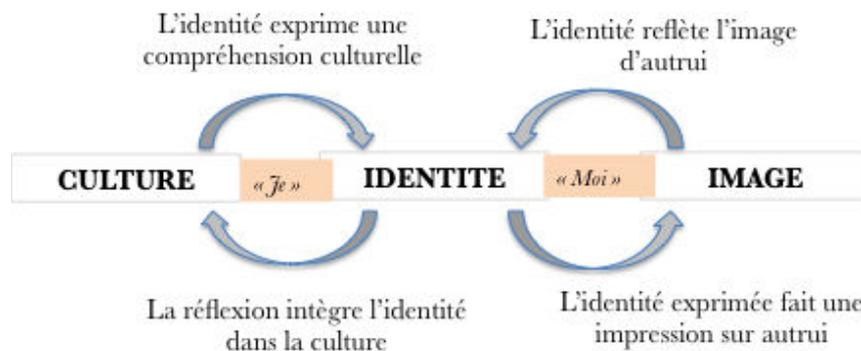


Figure 2 - Modèle des dynamiques de l'identité organisationnelle (d'après Hatch & Schultz, 2002)

Cette perspective, d’inspiration interprétativiste présente l’originalité théorique d’étudier l’identité organisationnelle en combinant l’approche marketing et l’approche en théorie des organisations, afin d’intégrer à la fois la perspective interne (les employées) qui caractérise l’approche en théorie des organisations et la perspective externe (les clients, les membres d’un groupe social) développée par le marketing.

Nous allons maintenant centrer notre propos sur le concept d’identité de marque en marketing.

## 2.2.L’identité de marque

### 2.2.1. Avant-propos sur la marque

Les recherches sur la marque se multiplient depuis une vingtaine d'années, toutefois le concept demeure mal défini (Berger-Rémy, 2013), en raison de la relative jeunesse de ce courant de recherche et des thèmes de recherche qu'il aborde, qui visent à prédire le comportement du consommateur, en fonction de sa fidélité, de son engagement ou de son attachement à la marque (Merunka, 2002).

Ethymologiquement, la marque est « trace, signe, objet qui sert à repérer, à reconnaître quelque chose » (Petit Larousse). Dans son acception marketing, la marque est « *a name, term, design, symbol or other feathure that distinguhes one selle's product from those of others.*<sup>24</sup> ». Ou pour le dire autrement, « la marque est, par définition, ce signe que porte le produit et qui le désigne au consommateur comme étant bien ce qu'il paraît être (...) ; la marque rend visible et repérable » (Laufer, 1989:355).

Historiquement, « les marques sont les filles de la révolution industrielle » (Heilbrunn, 2012).

C'est en effet au XIX<sup>ème</sup> siècle, au cours de la révolution industrielle qu'apparaissent les marques commerciales : dans un contexte de production en série des objets, le label, la griffe, signent l'authenticité du produit. La marque agit alors comme une garantie (Laufer, 1989).

Mais la marque ne peut se borner à ce rôle : la société contemporaine est fondamentalement romantique, attirée par le nouveau, l'individualisme, l'imagination, la fuite – la sensibilité prenant le pas sur la raison (Heilbrunn, 2010). La marque doit alors être porteuse d'une valeur symbolique propre (Laufer, 1989 :367), articulant à des caractéristiques fonctionnelles des éléments sensoriels, culturels, symboliques. Elle devient dès lors objet social (Heilbrunn, 2010), construction culturelle (Dion et de Boissieu, 2013 ; Heilbrunn, 2006 ; Remaury, 2008 ; Schroeder et Salzer-Mörling, 2006 ; Schroeder, 2009) à laquelle on s'affilie (Cova et Cova, 2002 ; Dion *et al.* 2012), parfois même dans le cadre de communautés (McAlexander & Schouten, 2002) ou au contraire à laquelle on résiste (Fournier, 1998 ; Holt, 2002 ; Klein, 2002 ; Kozinets, 2002 ; Roux, 2007). Ainsi, l'économie des marques est structurée sur un combat entre la raison (l'industriel) et l'irrationnel (la démarcation, le romantisme, le besoin de réilluminer la vie) – entre le besoin de se conformer et de se démarquer, entre le désir de contrôle et de nouveauté (Heilbrunn, 2010).

Par esprit de synthèse, nous n'explicitons pas ici les diverses incarnations du concept de marque (image de marque, valeur de marque, positionnement de marque) habituellement présentées dans les thèses en marketing et sans lien direct avec notre question de recherche et nous concentrerons exclusivement sur le concept d'identité de marque. Notons que le concept de positionnement de

---

<sup>24</sup> Dictionary of American Marketing Association, [www.ama.org](http://www.ama.org), 2017

marque (processus de catégorisation des marques par le consommateur et traduction en attributs des choix stratégiques de l'entreprise) est souvent mal distinct de celui d'identité de marque (Berger-Rémy, 2013 :47), nous prenons le parti ici de ne pas les distinguer.

Dans sa thèse, F.Berger-Rémy (2013) synthétise les trois grandes conceptions de l'identité de marque qui dominent la littérature marketing : (1) l'identité de marque limitée aux signes visibles, (2) l'identité de marque confondue avec le produit, (3) l'identité de marque comme outil de communication à l'endroit du consommateur (3). Les deux premières conceptions, formalisées par les chercheurs en marketing aux débuts des recherches sur la marque semblent aujourd'hui obsolètes ; les recherches actuelles se concentrant principalement sur la troisième perspective – que nous allons maintenant présenter plus avant.

### 2.2.2. *Approche fonctionnaliste de l'identité de marque, centrée sur la perspective du consommateur*

Les marques représentent un tiers de la richesse dans le monde ; à titre d'exemple, la valeur des marques Coca-Cola et Microsoft réunies représentent \$134 milliards, soit environ le PNB de Singapour. La marque a donc une valeur qu'il convient de construire et préserver. Les travaux mainstream en marketing ont ainsi développé une perspective fonctionnaliste sur l'identité de marque, visant à définir des principes de branding universels. Les travaux d'Aacker (1996 :21), qui présente la marque comme un navire prêt à la bataille, le marketeur aux commandes (« *a brand can be likened to a ship in a fleet facing an upcoming battle* » ) sont représentatifs de ce courant.

Aacker (1996 :68) définit ainsi le concept d'identité de marque comme étant ce que la marque représente (« *what the brand stands for* »). Il pose un « système d'identité de marque » construit selon quatre perspectives - la marque comme produit (1), la marque comme organisation (2), la marque comme personne (3) et la marque comme symbole (4) - et deux niveaux ; un niveau central (« *core identity* ») qui représente l'essence de la marque, sa dimension intemporelle, et un niveau étendu (« *extended identity* »). En 2000, en collaboration avec Joachimstahler, il complète son approche et inscrit la notion de « *brand essence* », au centre de l'identité de marque.

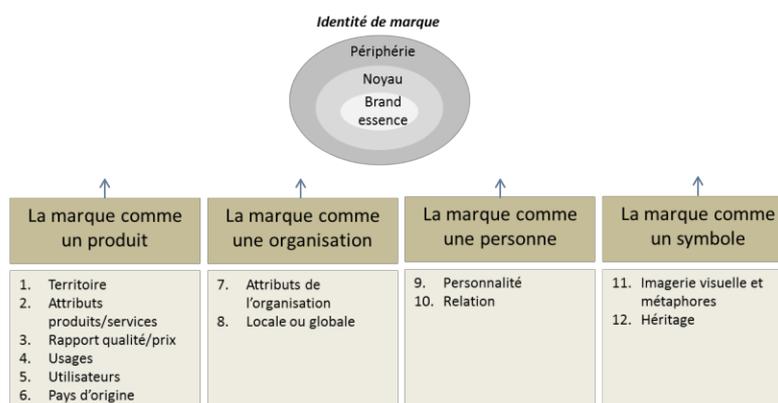


Figure 3 – Le « brand identity system » selon Aaker (1996) et Aaker & Joachimstahler (2000)

Aaker & Joachimstahler (2000) affirment que les marketeurs doivent viser une identité de marque unique ... tout en admettant que cela n'est parfois pas possible et que certains produits peuvent exister localement, sans totale cohérence avec l'identité de marque.

Cette conception essentialiste de la marque comme « objet sans vie, artefact manipulable » a été dénoncée comme étant l'expression d'un point de vue orienté, réductionniste et guidé par les seules considérations économiques<sup>25</sup>. (Hanby, 1999), négligeant le rôle du consommateur ainsi que des autres parties prenantes, tout comme la dimension culturelle, sociale et politique des marques ou encore le contexte.

Kapferer (1988) - qui est le premier à avoir conceptualisé l'identité de marque déploie, lui, une conception dynamique de l'identité de marque. Il la définit comme étant « l'ensemble des messages émis par une organisation à travers sa marque » (Kapferer, 2007). Distinguant *l'identité* de marque centrée sur l'organisation (émission), de *l'image* de marque centrée sur les consommateurs (réception) il pose que l'identité de marque s'élabore dans un jeu d'aller-retour entre émetteur et récepteur.

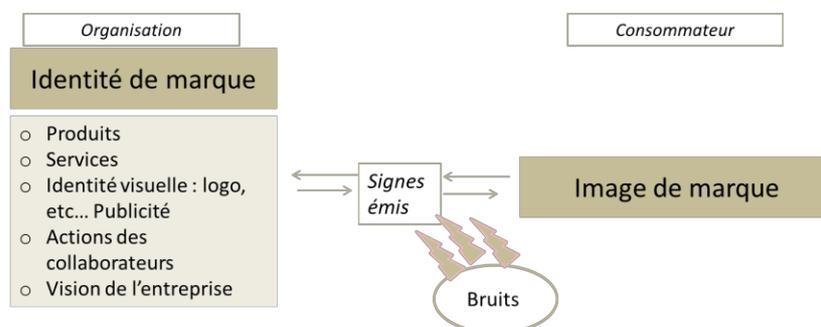


Figure 4 \_L'identité de marque, d'après Kapferer (2007)

<sup>25</sup> « owner-oriented, reductionnist and grounded in economis », Hanby (1999 :9)

Kapferer (1997:99) élabore ensuite un « prisme d'identité de marque », outil conceptuel subdivisant l'identité de marque en six dimensions. Cet outil doit permettre aux marketeurs de contrôler le sens et l'image de la marque tout en intégrant, là encore, la perspective du consommateur à travers les dimensions du « reflet » et de la « mentalisation ».

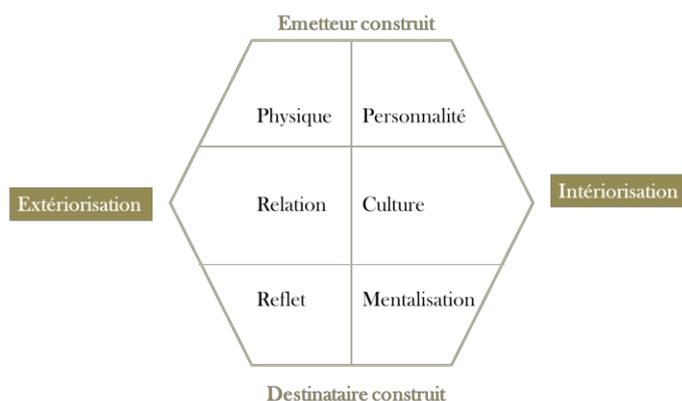


Figure 5- Le prisme d'identité de Kapferer (1988)

L'intérêt de l'approche de Kapferer est (1988, 1997, 2007) est sa conception dynamique de l'identité de marque – mais elle se borne à n'envisager que deux parties prenantes dans ce processus de construction de l'identité de marque : les marketeurs et les clients.

### 2.2.3. Une perspective étendue aux relations externes : les travaux de de Chernatony (1999)

Les travaux de De Chernatony (1999, 2001), inspirés du courant de la '*corporate identity theory*', intègrent eux une perspective plus large sur l'identité de marque.

De Chernatony (1999, 2001) définit l'identité de marque comme étant « l'ethos, les buts et les valeurs qui font la spécificité d'une marque » (De Chernatony, 1999) qui se traduisent à travers cinq éléments: la vision et la culture de la marque, le positionnement de marque, la personnalité, les relations et la présentation. Le processus consiste, en première instance à définir la vision et culture de la marque, pour ensuite à élaborer la stratégie de positionnement qui définit les attributs fonctionnels et la personnalité de la marque, tels qu'ils seront communiqués. De Chernatony (1999, 2010) considère que pour créer une identité de marque qui ait du succès, il faut non seulement comprendre ce qu'attend le consommateur externe (le client final), mais aussi le consommateur interne (les parties prenantes au sein de l'entreprise), selon une perspective dynamique. Selon lui, le défi consiste à définir une identité qui sache faire le lien entre la culture interne et la promesse externe, afin d'assurer l'engagement des parties prenantes. Malgré leur intérêt, les travaux novateurs de de Chenatony (1999, 2001, 2006) n'ont que peu fait l'objet d'études empiriques, restant quasiment lettre morte.

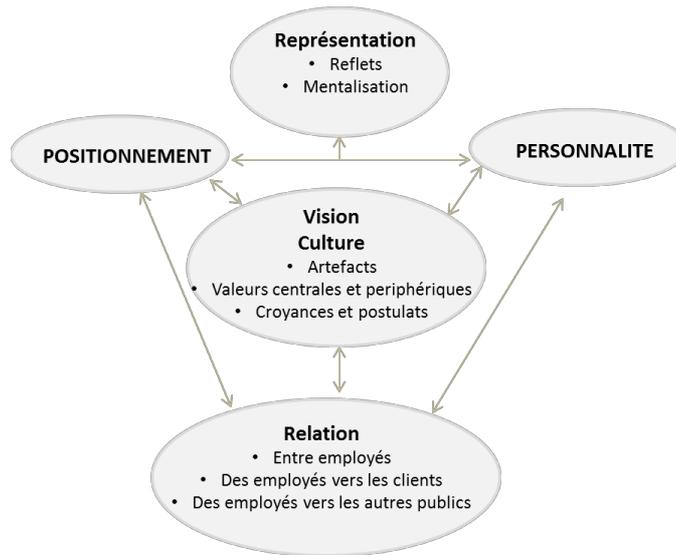


Figure 6 - Les dimensions de l'identité de marque d'après de Chernatony (1999, 2001, 2006)

Dans sa thèse, F.Berger-Rémy (2013) propose un schéma explicite comparant le concept d'identité de marque et d'identité en sciences humaines qui montre « que les définitions classiques de l'identité de la marque et les modèles de représentations assortis se sont focalisés sur les caractéristiques propres de la marque, dans une visée descriptive, parfois au détriment de l'évolution possible et souhaitable des marques » (Berger-Rémy, 2013, 56).

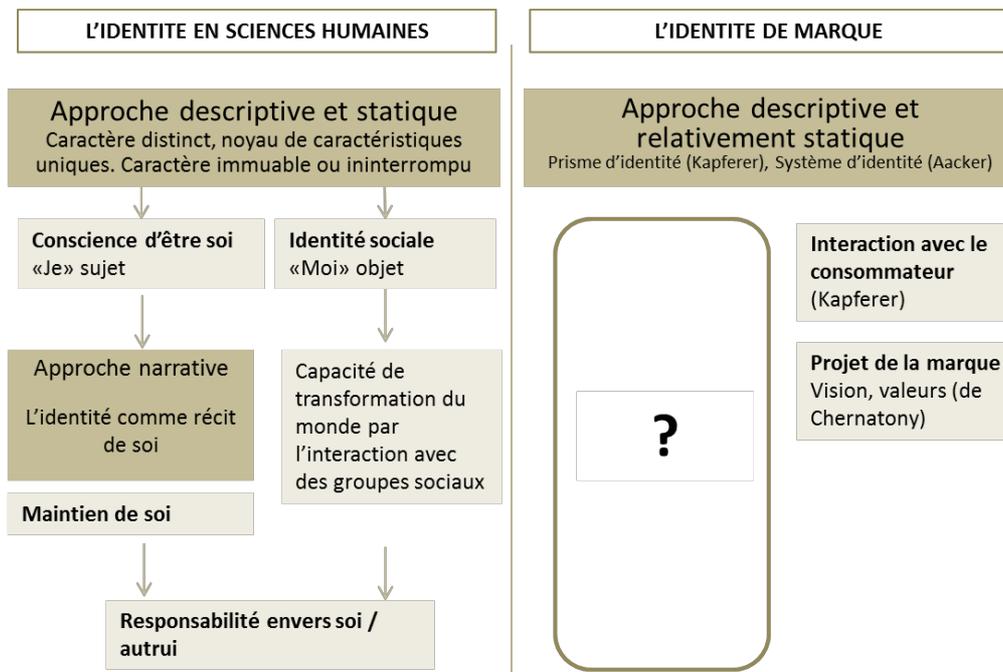


Figure 7 - Comparaison entre identité de marque et identité en sciences humaines (Berger.Rémy, 2013:56)

#### 2.2.4. *Identite de marque, marque et identité : les apports de la Consumer Culture Theory au concept d'identité (de marque)*

« *I shop, therefore I am* » (Barbara Kruger, 1987)

Il faudra attendre les travaux du courant interdisciplinaire de la *Consumer Culture Theory* (CCT) (Arnould & Thompson, 2005; Belk, Price et al., 2013 ; Dion et al., 2012 ; Heilbrunn, 2006 ; Firat & Venkatesh, 1995; Holt, 1998; Kozinets, 2001; Schouten & McAlexander, 1995; Ozcaglar-Toulouse & Cova, 2010) pour conceptualiser de façon plus ouverte l'identité de marque, les processus de consommation et dévoiler les liens entre consommation et identité.

La CCT étudie les multiples dimensions culturelles de la consommation : « *it presents a continual reminder that consumption is a historically shaped mode of sociocultural practice that emerges within the structures and ideological imperatives of dynamic marketplaces* » ( Arnould & Thompson, 2005:875). Ce courant conceptualise l'interconnexion entre les images produites, les textes, les objets que consomment individus et groupes sociaux pour faire sens collectivement de leur environnements et orienter leurs actions (Kozinets, 2001). Il dévoile, entre autres, les schémas sociohistoriques de consommation (Holt, 1998), révèle comment les identités des consommateurs sont influencées par la globalisation culturelle et économique et comment les systèmes culturels orientent l'identité des consommateurs et leurs pratiques de consommation (Kozinets, 2001; Schouten & McAlexander, 1995). La CCT présente la marque comme une ressource, un matériau que les individus utilisent pour construire leur identité.

Les travaux dits de la « *Brand Culture* » (Askegaard, 2006 ; Heilbrunn, 2006 ; Schroeder, 2005, 2008, 2009 ; Schroeder & Salzer-Mörling, 2006) ; s'inscrivent dans ce champ et se fixent comme agenda de recherche d'éclairer les interactions entre marques et culture en tenant compte de la position active du consommateur dans les processus de formation de l'identité de marque ainsi que des effets de contexte<sup>26</sup>.

Dans ce cadre de recherche de la CCT, la marque peut être conceptualisée comme (a) un signe et un matériau de construction identitaire, (b) comme un média.

##### a. La marque comme signe support de sens et matériau pour la construction identitaire:

---

<sup>26</sup> « The brand meaning is not wholly derived from the market. Culture, aesthetics, and history interact to inject brands into the global flow of images. » Schroeder & Salzer-Mörling, 2006:5)

Inspirée par la linguistique, la philosophie et l'anthropologie cette approche considère que la société doit être lue et interprétée comme un texte et analyse le mouvement du produit vers la marque comme une transformation sémiotique, opérée à travers la publicité, le packaging, le design, etc.... En conséquence, ce courant approche les marques comme étant (a) des constructions mentales, porteuses de sens multiples, (b) puissantes car influençant la fabrique sociale et culturelle de notre monde (Kornberger, 2010 :42).

Les marques comme signes agissent en interaction les unes avec les autres ; les signes, selon une logique structurale, ne faisant sens qu'en relation les uns aux autres : « *one has to think of brands as letters in an alphabet that have to be combined according to grammar to produce meanings* » (Kornberger, 2010 :42). La marque tire dès lors son sens et sa valeur des interactions sociales et culturelles qui la constituent, et dont elle devient l'indice (Askegaard, 2006; Danesi, 2006), jouant un rôle clef dans la construction identitaire du consommateur.

L'identité de marque conçue comme système de signe et de sens promet bien plus à ses clients que juste des objets ; les incluant dans une mythologie, un imaginaire, un véritable rêve éveillé. Holt (2002) résume de façon lapidaire cet état de fait: “[c]onsumers want to author their lives, but they increasingly are looking for ghost-writers to help them out”. Dans une société de consommation où l'on ne consomme plus seulement pour satisfaire des besoins primaires, la consommation devient porteuse de sens (« meaning-based ») et les marques sont souvent des ressources symboliques pour la construction ou le maintien de l'identité: “*the consumer is engaged on a symbolic project, where she/he must actively construct identity out of symbolic materials, and it is brands that carry much of the available cultural meanings.* ” (Elliott & Davies, 2006). Notons que cette approche retient l'attention également des chercheurs traditionnellement plus mainstream qui actent de l'effet de la marque sur l'identité du consommateur : « l'identité de la marque de luxe contribue à la construction de l'identité même de ses clients » (Bastien, Kapferer, 2008 p.158).

Ainsi, selon la perspective CCT, consommer participe du processus de construction identitaire du consommateur. En quête d'authenticité (Cova & Cova, 2002), de racines régionales (Dion, et al., 2012), d'une culture de marque porteuse de sens (Schroeder et al., 2006) ; son acte d'achat ou de résistance (Daniel et Sirieix, 2012 ; De Barnier et Lagier, 2012 ; Penalosa et Price, 1993 ; Roux, 2007) participe à définir son identité, comme par exemple dans le cas de consommateurs « ethniques » (Silhouette-Dercourt, Darpy et al., 20013).

De plus, les auteurs CCT actent de la puissance des récits de marques qui parviendraient à réconcilier des perspectives culturelles contraires au sein d'un mythe commun unificateur, constituant un véritable « moteur hégémonique de la diversité » (Askegaard, 2006). Heilbrunn (2006 :110) étudie par exemple le cas de Mac Donald's qui parvient à réconcilier tout à la fois des valeurs de praticité (proximité, qualité, choix aisé) et une dimension ludique (restaurant «fun », surprises du Happy Meal) ; des valeurs fonctionnelles (en avoir pour son argent, efficacité du Mc Drive, prédictibilité de l'offre standardisée) et une dimension utopique (illusion d'abondance de la fontaine de soda, scénario de vie du « restaurant familial », convivialité, attention portée au « bien manger », intégration de la dimension local avec des recettes adaptées comme le Mc India, le Mc Raclette). S'appuyant sur cet exemple, Kornberger (2010 :268-269) souligne le rapport profondément paradoxal à l'identité qu'entretiennent les marques : *“As a framework for managing identity, brands provide the arena in which the paradox of identity is enacted. While organizations strive for a unique identity, it has to remain similar to its competitors in order to be seen as a viable alternative to them. As such, a stable identity represents a paradox : rather than searching for an enduring essence, an organization has to continuously oscillate between imitation and innovation.”*

Notons que le courant (minoritaire) des ‘Critical Marketing Studies’ (CMS) dévoile cette dimension d'outil de contrôle de la marque et s'intéresse aux relations de pouvoir et adopte une perspective anti-managériale afin d'explorer les facteurs politiques, sociaux et économiques influençant les pratiques de consommation et l'identité du consommateur (Tadajewski, 2010b ;791). Il cherche à dévoiler les effets parfois néfastes ou pervers du marketing et décrit des cas de résistance du consommateur (Daniel et Sirieix, 2012 ; Roux, 2007).

#### b. La marque comme média

Cette approche, qui prend en compte la dimension dynamique et relationnelle de la marque, pose que la marque n'est pas une marchandise mais un ensemble de relations, évolutives dans le temps, entre des produits et des services (Lury, 2004). Cette perspective a été critiquée : déterministe, elle surévaluerait le rôle de la structure, conférant un pouvoir quasi absolu aux marques (Arvidsson, 2006), perçues comme étant de véritables « institutions », extensions de la logique du capitalisme et qui gèrent la vie des consommateurs en leur imposant un style de vie (Arvidsson, 2006). Ce courant s'est vu reprocher une vision naïve selon laquelle la marque coloniserait un espace qui aurait jusque là miraculeusement échappé à l'emprise du capitalisme.

### 2.2.5. La « Brand Box » (Kornberger, 2010), un outil pour penser la marque

À l'issue de cette revue de la littérature marketing consacrée à la marque, qu'il nous soit permis de solliciter les travaux d'un non-marketer pour représenter de façon synthétique ces divers éléments théoriques.

Dans son ouvrage *Brand Society*, Kornberger (2010) fait le constat lapidaire suivant: « *Brands are a fact looking for theory. The phenomenon has been ignored by management (which has been too focused on serving the powerful and institutionalizing itself as part of the brand society), economics (theoretically, in a perfect market, brands should not happen, period) and sociology (which has been too absorbed with consumer-society thesis).* » (p.xiii). Face à ce constat, Kornberger (2010:30) propose un outil opérationnalisable<sup>27</sup> pour penser la marque; une matrice – « *The Brand Box* » - à 4 dimensions.

	Focus on agency	Focus on structure
<b>Organization and production as a level of analysis</b>	<p><i>Postulat</i> : « <b>Brand as management tool</b> »</p> <p><i>Question</i> : How can we use the brand as a management tool next to other functions ?</p> <p><i>Auteur</i> : Aaker (1996)</p>	<p><i>Postulat</i> : « <b>Brand as corporate catalyst</b> »</p> <p><i>Question</i> : How can we use the brand as a paradigm to manage corporations ?</p> <p><i>Auteur</i> : Hatch &amp; Schultz (2008)</p>
<b>Society and consumption as a level of analysis</b>	<p><i>Postulat</i> : « <b>Brand as signs</b> »</p> <p><i>Question</i> : How do brands perform as signs, symbols and icons in society ?</p> <p><i>Auteur</i> : Danesi (2006)</p>	<p><i>Postulat</i> : « <b>Brand as media</b> »</p> <p><i>Question</i> : How do brands as a new interface re-structure interaction between stakeholders ?</p> <p><i>Auteur</i> : Lury (2004)</p>

Figure 8 – « The Brand Box » (d'après Kornberger, 2010 :31)

### 2.2.6. Le concept d'identité de marque : manques et tensions théoriques

La revue de littérature qui précède révèle les manques et tensions du concept d'identité de marque selon une perspective marketing que nous synthétisons ci-après.

<sup>27</sup> Les termes de la matrice sont volontairement non traduits pour éviter tout contre-sens.

a. Identité de marque définie par le marketing vs. co-construite ?

La perspective fonctionnaliste considère que la marque est définie par le marketeur (Aaker, 1996). Ce paradigme, est aujourd'hui largement considéré comme dépassé (Balmer, 2001; Csaba & Bengtsson, 2006 :125 ; Holt, 2002). Les détracteurs de cette perspective lui reprochent une conception essentialiste et mécaniste de la marque comme « objet sans vie, artéfact manipulable » et l'expression d'un point de vue orienté, réductionniste et guidé par les seules considérations économiques (Hanby, 1999), négligeant le rôle du consommateur ainsi que des autres parties prenantes, tout comme la dimension culturelle, sociale et politique des marques. Des approches post-positivistes intègrent, elles, la relation dialectique entre marque et consommateurs (Fournier, 1998 ; Holt, 2002) posant l'identité de marque comme étant co-construite. Ainsi, le courant étudiant les communautés de marques s'inscrit dans cette perspective (Balmer, 2006 ; Christensen & Askegaard, 2001 ; Mc Alexander et al. 2002, Muniz & O'Guinn, 2001 ; Schouten & McAlexander, 1995).

Cette tension entre une vision essentialiste vs. constructiviste de l'identité de marque illustre que sa définition actuelle est « focalisée sur le rôle d'émetteur et la relation marque-consommateurs. » (Berger-Rémy, 2013 :56).

b. Identité de marque stable vs. fluide

Une perspective pose la nature dynamique du marché et des marques qui y évoluent (Grant, 1999 cité par Csaba & Bengtsson, 2006, Heilbrunn, 2010), mobilisant la métaphore de la "marque humaine" ou de la "personnalité de marque" (Aaker, 1997 ; Azoulay & Kapferer, 2003 ; Ferrandi & Valette-Florence, 2002) pour définir l'identité de marque comme fluide : comme un être humain, la marque évolue, grandit, vieillit, et son identité reflète ces évolutions. Toutefois, c'est une perspective plus statique qui domine la littérature marketing consacrée à la marque ; déployant une vision de l'identité de marque comme étant stable ; elle recourt à la métaphore de "l'ADN de marque" pour décrire les propriétés prétendamment durables de l'identité de marque.

c. Distinction entre sphère interne et externe

« La littérature entretient un flou entre l'identité d'une marque et l'identité d'une organisation – en particulier lorsque le nom de l'entreprise et le nom de la marque se trouvent confondus » (Berger-Rémy, 2013 :58). La distinction entre audience interne et externe demeure floue. La nuance entre *l'identité* de marque qui serait définie par l'interne de l'organisation tandis que *l'image* de marque serait l'interprétation qu'en font les acteurs externes (Csaba & Bengtsson, 2006 :125) est parfois ténue. Les notions de culture, valeur, héritage parfois mobilisées par les

chercher en marketing pour modéliser l'identité de marque sont souvent insuffisamment explicites : font-ils référence « à la culture de l'organisation qui porte la marque, ou bien à la participation de la marque à un courant culturel dans une société donnée » ? (Berger-Rémy, 2013 :58).

d. L'absence de données de terrain

Depuis son invention et sa modélisation par Kapferer (1997, 1998), le concept d'identité de marque est omniprésent dans les livres marketing et fait l'objet de larges et multiples enseignements en écoles de commerce ... et pourtant, il ne demeure que partiellement opérationnalisé. La majorité des recherches se concentrent sur la manière de construire une identité de marque, de la préserver, et sur son effet sur le comportement du consommateur mais la caractérisation du concept selon une perspective interne à l'organisation demeure un véritable trou noir théorique. La présente recherche se fixe comme objectif d'y apporter une forme d'éclairage.

### 3. LE CONCEPT DE MARQUE-EMPLOYEUR

Quelle que soit la discipline considérée (marketing ou théorie des organisations), les recherches sur l'effet de la marque à l'interne des organisations constituent un champ fragmenté et encore peu développé. Les distinguer relève de la gageure et peut-être même du contres-sens: en effet, étudier l'effet de la marque (sujet marketing) à l'interne des organisations (espace théorie des organisations) exige de dépasser les frontières académiques traditionnelles. Ainsi, nous allons tenter de brosser les grandes différences entre ces concepts (marque-employeur, *internal branding*, *brands at work*) – tout en précisant que **nous les utiliserons de façon plus ou moins interchangeables au cours de l'exposé de nos résultats à venir.**

#### 4.1. Précisions sémantiques et état de la recherche

§ Marque-employeur et internal branding

Le concept de « **marque-employeur** » (Coumau et al. 2004) (« *employer brand* ») et les pratiques d'« *employer branding* » ou « *internal branding* » qui y sont liées émergent de l'application de concepts marketing au champ du recrutement et ont été initialement étudiés par les travaux en théorie des organisations consacrés aux marques de service. Ces recherches ont montré l'importance du comportement du collaborateur dans sa relation au client et son effet sur

la perception de la marque par ce dernier (De Chernatony, Drury et Segal-Horn, 2003; Vallaster et De Chernatony, 2005; Wallace et De Chernatony, 2009). Ces travaux conceptualisent la marque comme le point de connexion entre l'intérieur et l'extérieur de l'organisation (Burmam et Zeplin, 2005; De Chernatony, 2002; King et Grace, 2008; Miles et Mangold, 2004; Mitchell, 2002;). La marque-employeur devient alors un possible vecteur de sens à l'interne, susceptible en retour de renforcer la marque à l'externe. La marque-employeur s'entend donc comme l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi, grâce auxquels une entreprise est identifiée en tant qu'employeur (Ambler et Barrow, 1996)

**L'*internal branding*** est le processus qui vise à communiquer la marque-employeur aux salariés, à les convaincre de son importance et à lier chaque emploi dans l'entreprise avec la mise en œuvre de la marque (Bergstrom et al., 2002). L'objectif est de devenir un « employeur de choix » (Kapoor, 2010) en diffusant aux salariés ou candidats potentiels une image positive de l'organisation et différente de ses concurrents (Berthon et al. 2005 ; Chhabra & Mishra, 2008). Ces approches rejoignent les travaux en ressources humaines étudiant l'attractivité de la marque-employeur (Kausel et Slaughter, 2011) ou le collaborateur archétypale comme antécédent de la relation du consommateur à l'entreprise (Battacharya et Sen, 2013).

Les principaux travaux de ce courant de recherche s'attachent à formaliser la stratégie pour mettre en place une marque-employeur et en développer le capital auprès des consommateurs (Michel, 2013); étudier l'effet positif de la marque-employeur sur la capacité de l'organisation à attirer et retenir les talents (Cable & Turban, 2001 ; Chhabra & Mishra, 2008 ; Collins & Han, 2004 ; Ewing et al., 2002 ; Knox et Freeman, 2006) ou à renforcer l'orientation marque (Urde, 1999), l'engagement organisationnel (Ashforth & Mael, 1989 ; Bergstrom et al., 2002), l'engagement à la marque (Burmam et Zeplin, 2005; Ind, 2003; Miles et Mangold, 2004) ou encore proposent une échelle de mesure de l'attachement à la marque (Lacoeuible, 2000).

L'intérêt principal de ce concept est qu'il pose que la marque n'est pas uniquement orientée vers les consommateurs externes, mais que les salariés (ou candidats salariés) en sont une cible stratégique (Tosti & Stotz, 2001 ; Gagne, 2012). En effet, la marque-employeur est un « construit relationnel » : l'identité organisationnelle perçue est assimilée par l'employé à une forme de contrat moral ou psychologique, un ensemble d'obligations réciproques entre lui et l'organisation (Anderson et Schalk, 1998 ; Backhaus et Tikoo, 2004), suscitant des attentes avant même l'entrée en activité (Ewing et al. 2002) et pouvant le pousser à partir dans le cas où la marque ne tiendrait pas ses promesses (Wanous et al., 1992).

Si la marque-employeur est traditionnellement l'objet de recherche de la théorie des organisations, il commence à faire également l'objet d'études marketing ; les chercheurs en marketing développant une perspective interne sur la marque. Ainsi, même Kapferer (2004), turiféraire du marketing *mainstream*, intègre désormais les parties prenantes internes, affirmant que pour avoir du succès, la marque doit être internalisées par les collaborateurs : « au sein de l'entreprise, les employés doivent faire leur les valeurs de la marque. Le processus d'internalisation est crucial » (Kapferer, 2004 :52). La recommandation formulée en 1997 par Hatch & Schultz qui, actant de l'effacement des frontières entre l'interne et l'externe de l'organisation, suggéraient déjà aux chercheurs en marketing de faire dialoguer leur discipline avec la théorie des organisations porte ainsi (timidement) ses fruits. Des travaux marketing montrent que la marque « peut être un guide stratégique pour l'action » (Berger-Rémy et Michel, 2015 :31) et étudient le rôle de la marque et du marketing tel que les pratiques et les discours au sein des organisations peuvent les révéler (Araujo et al., 2008, Berger-Rémy et Laporte, 2013 ; Berger-Rémy et Michel, 2015 ; Skalen & Hackley, 2011 ; Svensson, 2007, Zwick et Cayla, 2012). En outre, ils font « le lien entre le capital-marque et le rôle joué par la marque pour le collaborateur » dévoilant que « le brand manager est lui-même affecté par sa propre relation à la marque » (Berger-Rémy et Michel, 2015) et plus largement pour l'ensemble des collaborateurs (Berger-Rémy, 2013), la marque apportant du sens au travail, supportant une forme de reconnaissance ainsi qu'un sentiment d'appartenance au groupe et un sentiment de sécurité, comme par la figure ci-dessous.

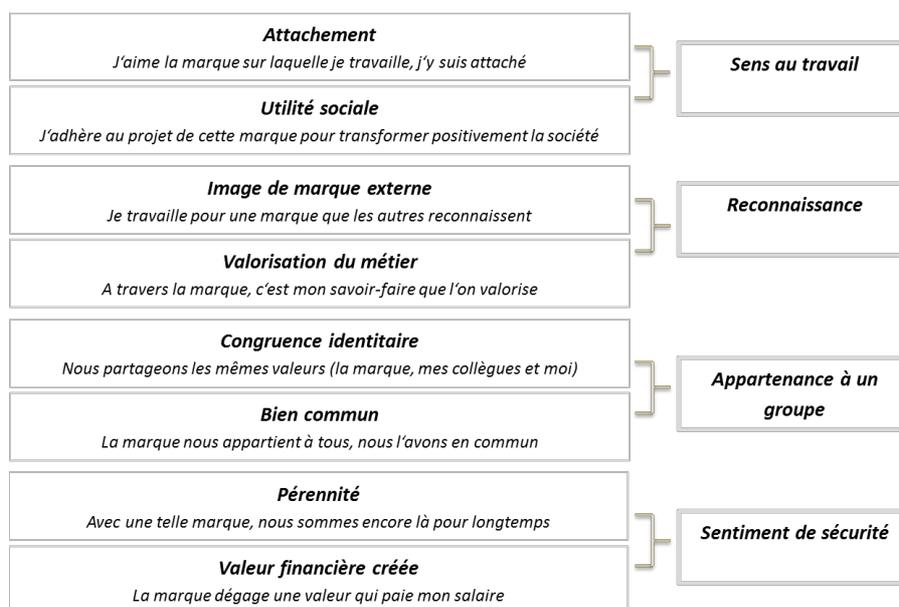


Figure 9 \_ Perception par les acteurs de la valeur de la marque pour les collaborateurs (Berger-Rémy, 2013 : 368)

Ces travaux demeurent toutefois rares, à l'exception notable de ceux de King et Grace (2008, 2009, 2010) et de leur « capital-marque du point de vue des collaborateurs » (en anglais « *employee-based brand equity* ») (Berger-Rémy et Michel, 2015 ; King & Grace, 2009, 2010). En outre, selon ses détracteurs, cette approche tendrait à considérer que la question de la marque ne concerne que les marketeurs, négligeant que l'ensemble des membres de l'organisation constituent une cible importante des efforts de *branding* (Kärreman & Rylander, 2008 :106).

Cette critique ne doit toutefois pas nous faire sous-estimer l'importance de ces travaux marketing, en cela qu'ils sont l'indice d'une réflexion profonde entamée par les marketeurs sur le sens et la place de leur discipline au sein de l'organisation et même plus largement de la société (Pras, 2009, 2012, 2013).

#### ∅ *Brands at Work*

Nous détaillerons plus en détail ce courant plus bas dans ce chapitre. La principale différence entre les travaux sur la marque-employeur ou l'*internal branding* et le courant des « *Brands at Work* » est d'ordre épistémologique. Là où les travaux sur la marque employeur ou l'*internal branding* se font principalement l'écho de la perspective de l'organisation et considère la marque-employeur comme un outil de gestion, les « *Brands at Work* » entendent développer une perspective critique, visant à dévoiler la dimension d'outil de contrôle de la marque (« *branding as a particular case of 'organizing beyond organization', hidden in plain sight* », Mumby, 2016). Notre posture épistémologique nous porte à nous situer dans ce courant de recherche. Toutefois, répétons à nouveau que pour des raisons de style ou afin d'être parfois plus explicite nous pourrions également recourir aux termes *internal branding* ou marque-employeur (entre autres quand il s'agit de pouvoir distinguer la marque-employeur de la marque commerciale). Nous utiliserons également la formule « discours officiel » entendu comme système d'énoncés cohérent définissant les bonnes façons de se comporter, de penser et de parler dans l'organisation (Phillipps et al., 2004). Nous l'utiliserons dans ce travail en référence au discours organisationnel porté par la marque (ou discours managérial d'inspiration marketing).

## **4.2. Limites des approches actuelles**

A ce jour, les recherches consacrées à la marque-employeur, dans le champ des théories des organisations, demeurent relativement rares et fragmentées (Charbonnier-Voirin & Vignolles,

2015 ; Lievens et al., 2007) et proviennent majoritairement de praticiens (Edwards, 2010). En outre, ces recherches manquent cruellement d'études empiriques, et demeurent la plupart centrées sur la perspective des candidats (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016).

Enfin, comme le synthétise Gagne (2012), ces travaux font l'objet de deux grandes critiques. La première est que, si nous postulons que l'identité de marque est construite et fluide (voir encadré théorique ci-dessus), alors il paraît difficile de penser aligner les employés sur une unique marque employé. La seconde est que « l'hypothèse posée comme une évidence que tous les salariés vont souscrire à la marque peut être rejetée » (Shotter, 1993 cité par Gagne 2012) ; certains salariés assimilant la marque-employeur à un outil de contrôle auquel ils s'évertueront à résister (Clegg et al., 1994 ; Mumby, 2005).

Enfin, l'un des objectifs assumé de l'*internal branding* est de s'assurer que l'employé internalise les valeurs et le positionnement de la marque, et qu'il les traduit dans ses pratiques, au sens large, afin d'aligner son comportement sur le positionnement de la marque (Sirianni et al. 2013). A titre d'exemple, la plupart des marques de luxe formulent très clairement dans leurs guides de recrutement, descriptifs de postes et bonnes pratiques HR qu'elles attendent de leur employé qu'il soit un véritable « ambassadeur de marque », et ce spécialement pour les métiers de la vente. Elles éditent ainsi des « *grooming guides* » explicitant les codes vestimentaires à respecter, les bonnes manières de se maquiller ou de se coiffer. Il ne s'agit donc pas uniquement d'être capable d'expliquer à un client final le positionnement de la marque, mais bien de le vivre, pour le faire vivre au client, d'incarner le « *lifestyle* » que propose la marque. La littérature consacrée à l'*internal branding* est donc dominée par une approche fonctionnaliste de la marque, adoptant le plus souvent la perspective de l'organisation (Sirianni et al. 2013), souscrivant au postulat que la responsabilité de l'employé serait de vivre la marque (« *employees responsibilities as the 'living brand'* », Bendapudi & Bendapudi, 2005). Elle ne donne que peu la parole aux employés, cibles de ces pratiques d'*internal branding*, laissant inexplorée la question de l'effet des pratiques d'*internal branding* et de la marque-employeur sur sa cible. L'état actuel de la littérature sur la marque-employeur ne permet pas de répondre à la question : comment les employés perçoivent-ils et surtout comment vivent-ils ces pratiques d'*internal branding* ?

Ainsi, si le paradigme instrumental domine les approches marketing (Lazarsfeld, 1941), les débats théoriques sont vifs et des courants de recherche alternatifs (CCT, CMS, Brand culture) émergent considérant la dimension culturelle et symbolique de la consommation, la marque devenant un matériau pour la construction identitaire du consommateur. Ils posent que

« consommer ce n'est pas seulement acquérir des produits, mais acheter une identité » (Darpy & Volle, 2003). Ces approches se limitent toutefois à la seule perspective du consommateur. Le récent (et très minoritaire) courant de la marque-employeur s'attache, lui, à déployer une perspective interne sur la marque, actant que la marque peut avoir un effet non uniquement sur l'identité du client final, mais aussi sur l'identité des employés. Ce courant est toutefois dominé par une approche managériale qui considère la marque-employeur comme un outil de gestion et adopte le plus souvent la perspective de l'organisation.

### 4.3. La marque-employeur dans la relation de service en sociologie

Un détour par la sociologie – et plus particulièrement par les travaux autour des concepts d'« *emotional labor* », « *brand service encounter* », « *embodied workers* » menés par le courant de la « *Sociology of interactive work* » (Erickson & Wharton, 1997 ; Fuller & Smith, 1996 ; Hochschild, 1983 ; Knights & Morgan, 1990 ; Leidner, 1991 ; Wharton, 2009 ; Otis, 2011 ; Rogers, 2000) - semble ici profitable. Ces travaux étudient la relation entre la marque et l'employé et l'effet de la marque sur l'employé, dans le cas de l'industrie des services. Ils cherchent à dévoiler les stratégies managériales de contrôle de la subjectivité des employés, à travers le contrôle de leur attitude, de leur apparence, de leur corps, de leurs émotions.

En 1951, Mills forgeait le concept de « *personality market* » : « *in a society of employees dominated by the marketing mentality, it is inevitable that a personality market should arise. For in the great shift from manual skills to the art of 'handling', selling and servicing people, personal or even intimate traits of employees are drawn into the sphere of exchange and become commodities in the labor market. (...) men and women are to be shaped into the 'well rounded, acceptable, effective personality.* ». C'est Hochschild (1983), qui dans son fameux livre *The Managed Heart* consacré aux hôtesses de l'air, formalisera cet effet de la marque sur les employés en introduisant le concept d'« *emotional labor* ». C'est en étudiant ces métiers qui exigent que l'employé soit "plus gentil" (l'hôtesse de l'air) ou "plus méchant" (le percepteur, l'huissier de justice) que la moyenne qu'elle définit son concept : l'*emotional labor* désigne les métiers qui nécessitent un contact (*face-to-face or voice-to-voice*) avec les clients externes ou internes de l'organisation, dans lesquels les interactions intangibles (*interactive work*) constituent fortement la proposition de valeur de la marque, et qui requièrent de l'employé qu'il gère ses propres émotions et sentiments afin de pouvoir créer un certain sentiment dans l'esprit du consommateur. L'*interactive work* est donc caractérisé par le caractère **intangible** des

interactions et par l'avènement d'une nouvelle relation : Hochschild (1983) propose de dépasser la diade manager-travailleur pour dessiner une **triade manager-travailleur-consommateur**. En outre, elle s'appuie sur le concept marxiste d'aliénation et montre que les travailleurs émotionnels peuvent devenir étrangers à leurs propres émotions.

Le courant de la « *sociology of interactive work* » (1) pose l'*emotional labor* comme un outil permettant de comprendre l'organisation, la structure et les relations sociales dans le secteur des services, (2) étudie les efforts des individus pour exprimer et réguler leurs émotions et les conséquences de ces efforts. L'une de ces conséquences serait la perte d'authenticité dans les interactions, l'opposition entre un soi authentique (situé en dehors du cadre professionnel) et un soi professionnel performatif, aliéné, étranger (Rogers, 2000). Les travaux d'Otis (2011) illustrent empiriquement ces postulats. Les travailleurs des services sont pris dans une relation de proximité spatiale et temporelle avec leur clients qui constitue un dispositif de contrôle internalisé ; les employés tendant à prioriser les besoins de leurs clients sur leurs propres besoins (« *the customer is God* ») et à les incarner physiquement (« *market-embodied work* »). L'autre conséquence serait la résistance des travailleurs à cette colonisation du soi imposée par le postulat même de la relation de service : « *because the worker's presentation of self and capacity to interact constitute part of the product, managers must control the worker herself in order to control production. This requires extending managerial influence to areas that have traditionally been private, which can incur worker resistance* » (Sherman, 2007:9). Des travaux montrent en outre que les études satisfaction clients agissent comme un véritable « *second boss* », qui superviserait les employés, même en l'absence du manager (Fuller & Smith, 1996). Notons ici, à la suite de Sherman (2007:9) que ce courant de recherche demeure dominé par les notions de résistance, ou adhésion passive (par opposition à la notion de « *consent* », adhésion active) tendant à ne pas conceptualiser les possibles effets positifs de la relation client-employé et se centrant sur une approche négative du management (« *managerial dictates* ») plutôt que sur une approche relationnelle. En outre, ce courant demeure, d'une part, centré sur la relation de service et, d'autre part, concentre ses recherches au niveau des fonctions faisant face au consommateur (vendeur, groom, steward, serveurs, domestiques, coiffeurs, etc...) – il laisse donc inexploré le niveau du manager, ainsi que les métiers non directement en contact avec le client. Comment ces employés là réagissent-ils aux pratiques d'*internal branding* ? Quel effet a sur leurs eux l'identité de la marque véhiculée par le management ? C'est ce champ inexploré que le présent travail se donne pour mission d'étudier, en mobilisant les travaux récents, au sein de la littérature en théorie des organisations, consacrée à la marque.

Les travaux en sociologie ont largement étudié l'effet de la marque sur les employés dans les relations de service, à travers les concepts d'«*emotional labor*» et d'«*interactive work*». Là où l'approche par l'*internal branding* était largement laudative, l'approche critique prévaut dans les travaux sur l'*emotional labor*, qui dévoilent la possible dimension d'outil de contrôle de la marque. Ces travaux demeurent toutefois centrés sur les métiers de service, et au niveau des employés en lien avec le client final. L'effet de la marque sur les employés évoluant dans d'autres secteurs que dans celui des services et à d'autres niveaux hiérarchiques (entre autres au niveau des managers) demeure inexploré par le courant de l'*internal branding*, comme par la *Sociology of interactive work*.

#### **4. MARQUE ET IDENTITÉ SELON UNE PERSPECTIVE THÉORIE DES ORGANISATIONS**

«*Brand management is about making the becoming of subjects and the becoming of value coincide.*»  
Arvidsson (2006 :93)

Si, comme déjà évoqué plus haut, les chercheurs en marketing ont très largement négligé la perspective interne de l'organisation dans leurs travaux sur la marque, en regard, les chercheurs en théorie des organisations ont, eux, très largement négligé la marque dans leurs recherches (Kärremann & Rylander, 2008 :104). Depuis l'appel récent de Spicer (2010) à prendre « la marque au sérieux », les chercheurs en théorie des organisations portent un intérêt croissant à la marque, d'autant plus que la possible dimension d'outil de contrôle que peut revêtir la marque *via* l'identification des employés (Kornberger, 2010) en fait un cadre d'analyse potentiellement très fécond<sup>28</sup>.

##### **4.1. La marque-lifestyle comme identité « ready-made »**

Revenons sur les travaux de Kornberger (2010) qui conceptualise l'identité de marque comme un style de vie (« *a lifestyle* ») posant ainsi une perspective novatrice sur la marque qui porterait en soi un projet identitaire, pour l'interne comme pour l'externe de l'organisation.

Dépasant les quatre approches dominantes de la marque qu'il a regroupées dans la « *Brand Box* », Kornberger (2010 :48) suggère une approche plus globalisante de la marque qu'il définit

---

<sup>28</sup> « *Brand meanings may become mobilized internally as resources that help to sustain employees' identity work, on the one hand, whilst simultaneously facilitating the pursuit of organizational objectives on the other* » (Kornberger, 2010 :267)

comme étant tout à la fois un outil de management, un catalyseur de l'identité organisationnelle, un marqueur de l'identité et un média. Il propose de ne pas penser la marque comme une chose („*brand as noun*“) mais comme « un ensemble de pratiques » („*branding as verb*“) visant à « définir la vie à travers la consommation de marques <sup>29</sup> ». De fait, il conçoit la marque comme un « mode de gestion de l'identité » (Kornberger, 2010 :113) : « *le lifestyle est notre grammaire, les marques notre alphabet : Mac Donald's rend votre famille heureuse, IKEA vous montre comment vivre, Club Med vous offre les vacances que vous méritez, l'Oréal vous apprend ce qu'est la beauté, Apple vous montre ce qui est cool, la liste est infinie, la logique sous-jacente est simple : les marques se positionnent comme des pièces d'un puzzle qui constitue un style de vie ('a lifestyle')* <sup>30</sup> » (Kornberger, 2010 :266). Les marques seraient des identités prêtes à l'emploi (« *ready-made identities* ») qui offrent à ceux qui les consomment, assurance et sécurité dans un monde instable et incertain.

Kornberger (2010) dévoile en outre l'effet de la marque, outil de gestion, sur l'interne de l'organisation : il pose que la marque participe à reconfigurer les frontières internes de l'entreprise, brouillant les rôles et définissant une sorte d'« *open space* » organisationnel : « *brands remake the organisation into a kind of open community where attachment is built in very similar ways for employees as well as consumers* » (Spicer, 2010 :1739)

Si la notion de « *ready-made identity* » néglige les capacités discursives des individus, le travail de Kornberger (2010) a le mérite d'acter de la prédominance des marques dans notre société contemporaine et d'interroger la marque selon une perspective interne aux organisations. Comme le note Spicer (2010 :1740), « les manques du travail de Kornberger constituent autant de pistes pour de futures recherches » et, en premier lieu, la nécessité d'éclairer concrètement le travail de la marque (« *detailed study of brand work* ») et de comprendre comment les marques opèrent comme outil de contrôle au sein des organisations, et comment les individus leur résistent (ou non). C'est l'agenda que s'est fixé le courant des « *Brands at Work* » que nous allons maintenant présenter.

#### **4.2. Le courant des « *Brands at Work* »**

Répondant à l'appel de Spicer (2010), un récent courant s'est développé en théorie des organisations qui cherche à se placer à l'intersection du « *branding* » et de l'« *organizing* » (Mumby, 2016) et se donne pour mission d'éclairer (a.) le rôle de la marque pour les employés

---

<sup>29</sup> « *Lifestyle is that pattern of activities and practices that give meaning to the world and by extension, identity to the individual* » (Kornberger, 2010 :265)

<sup>30</sup> Traduction libre pour les besoins de la thèse

dans leur quotidien professionnel, (b.) comment les managers mobilisent les marques pour soutenir les processus de régulation identitaire mis à l'œuvre par les salariés.

Il étudie les liens entre marque, identité organisationnelle et processus d'identification ; conceptualisant la marque comme le mécanisme connecteur entre ces différents éléments : « *brand at work as a connecting mechanism between processes of identity formation / re-formation and regulation* » (Brannan et al., 2015 :29). C'est à ce courant du « travail de la marque » (« *brand at work* » ou « *work of the brand* ») que le présent travail se rattache (Arvidsson, 2006 ; Ashcraft et al., 2012 ; Brannan et al., 2011, 2015 ; Kärreman et Rylander, 2008 ; Lair et al., 2005 ; Land et Taylor, 2010 ; Lievens et al., 2007 ; Mumby, 2016 ; Spicer, 2013 ; Willmott, 2010).

Ce courant considère la marque comme un outil de management du sens mobilisé par l'individu dans ses processus de construction identitaire (Brannan et al., 2005 Kärreman & Rylander, 2008; Mumby, 2016 ; Smircich & Morgan, 1982), le discours de marque pouvant être utilisé, rejeté, bricolé par les employés. Les recherches de ce courant cherchent à éclairer les raisons qui poussent les employés à choisir d'adhérer *volontairement* aux récits que l'organisation leur propose (« *'buying in'* into the brand », Brannan et al., 2015 :33) plutôt qu'à leur résister ou à les critiquer - et comment cet effet perdure une fois que l'employé est intégré à l'organisation, au quotidien, comment la marque devient *in fine* un outil de contrôle internalisé (« *brand meanings are central to producing a self-disciplining form of employee subjectivity* », Brannan et al., 2015 :29).

Il dévoile ainsi comment les employés sont encouragés à internaliser le sens de la marque, comme par exemple le prestige, le succès, la qualité (Brannan et al., 2011, 2012, 2015; Coumau et Gagne, 2004 ; Kärreman & Rylander, 2008 ; Spicer, 2010). La marque constituerait donc un réservoir symbolique et de sens fort, une ressource mobilisée par l'individu dans les processus de formation, reformation et régulation de l'identité et de construction de sens inhérent au travail – et dans le même temps un réservoir dans lequel le management viendrait chercher des outils pour orienter les efforts vers l'atteinte des objectifs organisationnels (Brannan et al., 2015). Le management utilise la marque pour influencer et définir les cadres de référence, normes et valeurs partagées par les membres de l'organisation et utilise au profit de l'organisation le caractère parfois ambigu du contenu de marque (Pettinger, 2004 ; Kärreman & Rylander, 2008)

Etudiant une société de conseil, dont l'activité est caractérisée par un caractère incertain, unique, instable et complexe, Kärreman & Rylander (2008) montrent ainsi que la marque est à la fois

un outil de réduction de l'ambiguïté à l'endroit des interlocuteurs externes (simplifier le message à émettre aux clients ou prospects) et un outil d'amplification de l'ambiguïté à l'interne (soutenir une certaine mystique du métier, via un message de marque qualitatif, permettant de lutter contre la 'premiumisation' de l'industrie et de préserver, en cela, une bonne attractivité pour les talents). Dans ce cas, ce qui importe semble moins être le contenu de marque (la construction sociale du « qui sommes-nous ? »), que la force de la marque (l'attrait d'appartenir à une entreprise ou encore la manière dont les personnes à l'externe de l'entreprise appréhendent le fait qu'une personne appartienne à cette entreprise). La marque permet de renforcer l'image sociale de soi, en confirmant le caractère élitaire ou le professionnalisme d'une personne : appartenir à une marque qui a du succès rejaillit positivement sur l'image sociale des employés (« *what makes the firm great also makes [the employee] great* », Kärreman & Rylander, 2008 :117). Ainsi, le branding renforcerait les processus de catégorisation sociale en offrant une réalité stéréotypée, synthétisée, réduisant la complexité 'prête à l'emploi' et facilitant l'émergence de nouveaux liens entre l'interne et l'externe (Kärreman & Rylander, 2008 ; Kornberger, 2010).

Un autre exemple est le travail mené par Brannan et al. (2015) au sein d'un centre d'appel : ils montrent que la marque agit comme « une promesse régulatrice » à l'endroit d'employés attirés par le prestige d'une marque, mais effectuant au quotidien des activités routinières (« *the brand as a mechanism for 'skilling' unskilled work* », 2015 :40).

Le récent courant des « *Brands at Work* » apporte un cadre d'analyse potentiellement fécond et pertinent pour notre recherche. Ce courant d'études développe une perspective interne sur le rôle de la marque conceptualisant la marque comme un outil de management du sens mobilisé par l'individu dans ses processus de construction identitaire et visant à dévoiler la dimension d'outil de contrôle de la marque. Il se fixe comme agenda de recherche d'explorer tous les secteurs où la marque est clef (ne se limitant pas à celui des services), et ses effets auprès de toutes ses parties prenantes internes. Notre travail, consacré à l'industrie du luxe devenue une industrie de marques, et choisissant comme focale le niveau des managers, constitue une réponse à cet appel.

Le **chapitre 1** a dévoilé l'état des débats théoriques sur le concept de marque et d'identité en sciences de gestion. Après avoir présenté l'état de la littérature consacrée au concept d'identité en théorie des organisations, nous avons présenté le concept d'identité selon une perspective marketing – et plus spécifiquement le concept d'identité de marque.. Si les travaux marketing du courant de la *Consumer Culture Theory* posent clairement le lien entre marque et identité du consommateur, ils négligent l'effet de la marque sur l'interne de l'organisation. Le courant de la marque-employeur – développé initialement en théorie des organisations et s'étendant depuis peu au champ marketing - s'y intéresse. Il développe toutefois une perspective, largement laudative, centrée sur le point de vue managérial, n'interroge qu'insuffisamment les employés. En outre, les travaux de ce champ (qui reste encore peu développé) manquent cruellement de données empiriques. Le courant de la *Sociology of interactive work* apporte un éclairage intéressant sur les rapports entre marque et identité, étudiant l'effet de la marque sur l'employé, dans la relation de services. Ces travaux se centrent toutefois sur un unique secteur (services) et sur la focale des employés en contact avec le client, négligeant entre autres les managers. Le récent courant en théorie des organisations des « *Brands at Work* » analyse l'effet de la marque sur l'interne des organisations, en se fixant comme agenda de recherche d'étudier tous les secteurs où la marque est centrale, à tous niveaux hiérarchiques.. Nous combinerons ce cadre conceptuel à celui de la régulation identitaire afin de traiter notre question de recherche : *le rôle de la marque dans les pratiques de management et ses enjeux sur la régulation identitaire des managers.*



# Chapitre 2

## La Régulation Identitaire

<i>Chapitre 2. La régulation identitaire</i> .....	<b>p.61</b>
1. Le concept de construction identitaire en théorie des organisations.....	p.62
2. Le travail identitaire.....	p.64
3. La régulation identitaire .....	p.65
3.1. <i>Définition de la RI</i> .....	p.65
3.2. <i>Les sources de la RI</i> .....	p.66
3.3. <i>Pratiques et cibles de la RI</i> .....	p.66
3.4. <i>Condition d'efficacité des pratiques de RI</i> .....	p.66

Rappelons ici le propos de notre recherche : nous cherchons à étudier l'effet de la marque, - entendue comme « mode de gestion de l'identité » (Kornberger, 2010 :113) – sur l'identité des managers. De fait, nous devons mobiliser un outil conceptuel nous permettant d'aborder l'identité comme un processus fluide, d'intégrer la dimension du pouvoir – sans la surestimer – et d'analyser la marque comme discours (au sens large). Au cours de ce travail de thèse, nos lectures autour des concepts de discours, narration, langage, storytelling, performativité, construction identitaire, travail identitaire, identification, engagement, résistance, ont été riches (et parfois complexes !), ces champs étant particulièrement féconds. Dans cette multiplicité conceptuelle, le concept de construction identitaire, et plus spécifiquement de régulation identitaire tel que formalisé par Alvesson & Willmott (2002) nous est apparu comme l'outil le plus adapté à traiter notre question de recherche. Soulignons bien qu'il s'agit pour nous d'un outil conceptuel : si notre recherche participera à enrichir la littérature consacrée à la RI, ce n'est pas son but premier, nous cherchons avant toute chose à éclairer l'effet de la marque à l'interne des organisations.

Présentons maintenant cet outil.

## **1. LE CONCEPT DE CONSTRUCTION IDENTITAIRE EN THEORIE DES ORGANISATIONS**

L'ensemble des disciplines des sciences humaines se sont attelées à étudier le concept de CI, et aucun modèle unifié et synthétique n'a émergé de cette diversité (Pezé, 2012:33). Notre travail étudiant une situation au sein des organisations, nous mobiliserons uniquement les travaux en théorie des organisations (Sveningsson & Alvesson, 2003).

Trois grandes perspectives théoriques s'affrontent sur le sujet de la « *construction identitaire* » (CI) en théorie des organisations (Alvesson et al. 2008 :12) :

- (1) La **théorie de l'identité sociale** (« *social identity theory* » ou SIT), visant à définir comment les individus se définissent par rapport au groupe social et aux organisations
- (2) Le **travail identitaire** (« *identity work* »), visant à appréhender comment les individus construisent leur identité (« a sense of self »)
- (3) La **régulation identitaire** (« *identity regulation* »), visant à comprendre comment l'identité s'élabore dans des relations de pouvoir.

Alvesson et al. (2008) se fondent sur les travaux d'Habermas (1972) pour catégoriser ces trois grandes approches théoriques qui dominent la conception de la construction identitaire en science de gestion :

**(a.) Perspective fonctionnaliste** : se fondant sur une conception essentialiste de l'identité, cette perspective entend révéler les mécanismes de causalité à l'œuvre dans les processus de construction identitaire, afin de proposer des outils managériaux pour stimuler l'identification des salariés et *in fine* d'améliorer les performances de l'entreprise. Cette approche domine les travaux en sciences de gestion (« *mainstream* »).

**(b.) Perspective critique** (« *emancipatory* ») : à vocation émancipatrice, cette perspective met l'accent sur les jeux de pouvoir et de domination à l'œuvre au sein des organisations. L'étude de l'identité et de la construction identitaire est l'occasion de mieux comprendre les phénomènes de contrôle et de résistance. Cette perspective conçoit la construction identitaire comme étant un processus dynamique et reconnaît la participation active des *agents* à la définition de leur identité. Le fait de surinvestir la question du pouvoir et de rester à un niveau de granularité élevé constituent les reproches théoriques que lui font ses détracteurs.

**(c.) Perspective interprétativiste critique** (« *practical hermeneutic* ») : cette perspective – traversée par des approches critiques (comme les travaux portant sur le concept de résistance) et interprétativistes – cherche à dévoiler les mécanismes selon lesquels les individus (re)construisent constamment (« *on-going* ») leur identité dans leurs interactions au sein des groupes sociaux et de l'organisation, comment ils tissent leurs récits personnels sur les récits organisationnels. Cette perspective cherche à appréhender les phénomènes dans toute leur complexité afin de dévoiler les dynamiques des relations entre l'individu, le travail et l'organisation. Elle aborde la construction identitaire par l'angle du travail identitaire et de la régulation identitaire, conceptualisant la CI comme un ensemble de processus complexes et « dialogiques »<sup>31</sup> (Beech, 2008) faisant la synthèse de deux sous-processus ; le travail identitaire et la régulation identitaire, en vue de produire un résultat : l'identité. Elle peut être formalisée comme suit (Alvesson et Willmott, 2002) :  $CI = RI + TI$  où CI est la construction identitaire, RI la régulation identitaire et TI le travail identitaire (Figure 10).

---

<sup>31</sup> « *How do people's identity become meaningful to themselves and others, at the crossroad between identity regulation and identity work* » (Beech, 2008)

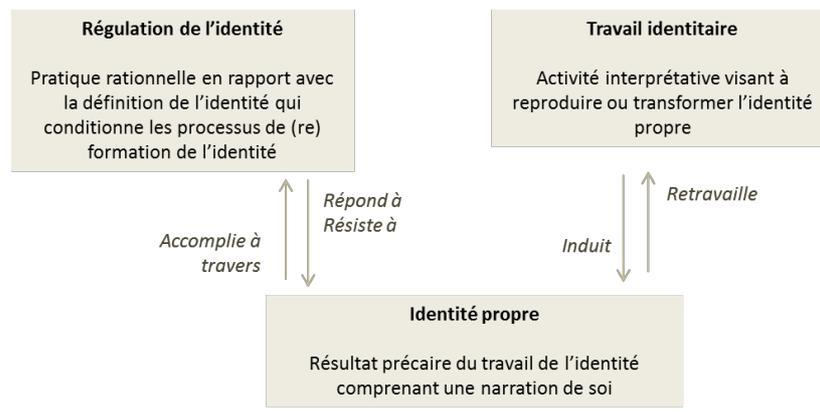


Figure 10 – Le processus de construction identitaire selon Alvesson & Willmott (2002), traduction libre

Cette perspective présente l'intérêt d'intégrer la question du pouvoir et des enjeux de domination sans pour autant la surinvestir. En outre, elle considère la diversité des sources d'identification possibles, ne se limitant pas aux seules sources organisationnelles (identité « *multi-facettes* », Hatch&Schultz, 2000). Comment les individus gèrent-ils les tensions qui pèsent sur leur identité personnelle dans un monde proposant (imposant ?) de multiples (parfois contradictoires) identités sociales, organisationnelles ou professionnelles ?<sup>32</sup> C'est à cette question que tente de répondre le courant de recherche dédié à la « construction identitaire » - parfois aussi labellisé « *identity negotiation* », « *identity management* » (Kreiner et al, 2006 :1032) ou « *identity formation* » (Ybema et al. 2009 :301)

Notre travail, qui vise à identifier comment les individus font sens du discours officiel, le reformatent ou le rejettent (« *how individuals deal with their complex and often ambiguous and contradictory experiences of work and organization* », Alvesson et al. 2008 :14) s'inscrit dans la perspective interprétativiste critique. Nous mobiliserons le concept de « régulation identitaire » que nous allons présenter en détail (2.3).

## 2. LE TRAVAIL IDENTITAIRE (TI)

Il convient de présenter rapidement le concept de travail identitaire.

Les travaux consacrés au « travail identitaire » (« *identity work* ») visent à appréhender comment les individus construisent leur identité (« *a sense of self* ») : « *a range of activities that individuals engage in to create, present, and sustain personal identities that are congruent with and*

<sup>32</sup> « *How do people negotiate their unique individual identities in the face of strong social demands toward shared collective identity ?* » (Kreiner et al, 2006 :1031).

*supportive of the self-concept*”, Snow & Anderson, 1987). Le TI est donc le processus (« *the ongoing mental activity* » Alvesson et al. 2008 :15) par lequel les individus « forment, réparent, maintiennent, renforcent ou révisent les éléments identitaires assurant une cohésion et un caractère distinctif à leur identité » (Sveningsson & Alvesson, 2003 :1165). Il est caractérisé par sa dimension dimension discursive (Sveningsson & Alvesson, 2003 ; Gendron & Spira, 2010) et dépend de la capacité de réflexivité de chaque individu, mais aussi des influences auxquelles est soumis l’individu (Watson, 2008 :129), celui-ci tentant d’absorber (et parfois de modifier en retour) les différentes identités sociales plus ou moins contradictoires formulées par les différents groupes sociaux auxquels il appartient. Le TI s’effectue à un double niveau : un niveau émergé et ponctuel (« *sometimes*», Alvesson et al., 2008 :19), sous le coup d’événements de rupture majeurs ou de micro incidents récurrents déclenchant des crises d’identité (Dutton&Dukerich, 1991 ; Elsbach & Kramer, 1996 ; Glynn, 2000) et un niveau immergé, continu (« *always* », Alvesson et al.2008 :19), sous l’effet du travail quotidien de l’individu au sein d’organisations fragmentées ou déployant des cultures organisationnelles très fortes (Kunda, 1992) ou encore, dans le cadre d’activités imposant à l’individu des identités exigeantes et complexes à gérer, tel le prêtre devant faire face au défi d’à la fois maintenir son identité individuelle et remplir sa mission de prêtre (Kreiner et al., 2006) ou le policier devant mettre en œuvre des manœuvres coercitives (Dick, 2005) ou effectuer « le sale boulot » (Ashforth&Kreiner, 1999). Notons ici que la majeure partie des travaux de recherche se concentre sur les situations de crise.

De nombreux travaux portent sur la dimension discursive du travail identitaire : ‘*identity discourse*’ (Ainsworth & Hardy, 2004; Hardy et al., 2005; Thomas & Linstead, 2002), ‘*identity talk*’ (Snow & Anderson, 1987) ou encore ‘*identity narratives*’ (Beech & Sims, 2007; Brown, 2006; Czarniawska, 1997; Somers, 1994).

### **3.LA RÉGULATION IDENTITAIRE (RI)**

#### **.1. Définition de la RI :**

Le concept de RI trouve sa source dans les travaux consacrés aux formes de contrôle socio-idéologiques (Kunda, 1992 ; Willmott, 1993). A la suite, les travaux d’Alvesson et Willmott (2002) ont fait référence et c’est sur eux que nous appuierons notre travail d’analyse.

Voici la définition qu’ils donnent de la régulation identitaire : « ***Identity regulation encompasses the more or less intentionnal effects of social practices upon processes of identity construction and reconstruction*** » (Alvesson et Willmott, 2002 :625).

Pour le dire autrement, la régulation identitaire est le « *processus continu durant lequel l'individu négocie la question du « qui suis-je ? » au sein du social « voici qui nous sommes »* » (Kreiner et al, 2006). Afin de répondre à ces questions, l'individu élabore des récits (« *self narratives* ») en se fondant sur ses ressources culturelles, ses souvenirs, ses désirs en vue de reproduire ou transformer son identité (« *sense of self* »).

## **.2. Les sources de la RI :**

Selon Alvesson & Willmott (2002), la RI provient principalement des pratiques discursives visant à définir l'identité des employés (« *regulating employees' 'insides', their self-image, their feelings and identification* », Alvesson & Willmott, 2002 :622), telles que :

> les **pratiques managériales**, comme par exemple les modalités de promotion et d'évaluation des employés, les formations (Alvesson et Kärreman, 2007) ou les pratiques de recrutement (Bergström et Knights, 2006).

> la **multiplicité des discours organisationnels**. Il s'agit alors d'une source quasi autonome, émergeant en réaction à la diversité et au caractère parfois ambigu des messages et injonctions auquel est soumis l'individu

> les **interactions sociales**

> les **ancrages culturels ou communautaires**

qui exercent une forme de contrôle sur « l'intérieur » de l'individu (« *the 'insides' of people* »).

## **.3. Les pratiques et cibles de la RI :**

Alvesson et Willmott (2002) ont identifié neuf pratiques organisationnelles de régulation identitaire, présentes simultanément au sein des organisations et visant quatre cibles distinctes (Figure 5). Leur grille illustre que les pratiques de RI peuvent être dirigées vers des individus, mais aussi des groupes, qu'elle peut procéder de façon plus ou moins directe, et à travers différents média ( :632).

## **.4. Les conditions d'efficacité des pratiques de RI**

D'une part, les individus peuvent réagir de façon plus ou moins intense aux discours de régulation identitaire, les (ré)intégrer, les désintégrer puis, s'engager à la suite dans un travail identitaire plus ou moins intense, les processus de RI étant ambigus et intersubjectifs, toujours liés à des conditions locales spécifiques (Kuhn, 2006 ; Zanoni et Janssens, 2007).

D'autre part, l'effet des discours de régulation identitaire n'est pas tant indexé sur leur degré de réalisme que sur :

> les **forces** qui garantissent l'accès ou limitent l'accès au discours

> l'**intensité et la fréquence** des discours (O'Doherty et Willmott, 2001 ; « *a certain intensity of meaning and some amount of emotionality* » Alvesson et Willmott, 2002 :632)

> leur **propension à s'intégrer** au processus de (re)formation de l'identité, propension valorisées par la proposition d'identités de valence positive (Zanoni et Janssens, 2007), offrant un sens de continuité avec l'existant (Musson et Duberley, 2007), et étant facilitée par l'absence de contre-discours (Alvesson et Willmott, 2002). Quand il y a discontinuité, la RI déclenche un travail identitaire, selon le flux décrit en Figure 10.

<i>Cible</i>	<i>Pratique managériale de RI</i>	
<b>L'EMPLOYE</b>	<b>A</b>	<b>La définition des individus</b> <i>("characteristics that have some validity across time and space and that distinguish a person from others")</i>
	<b>B</b>	<b>La définition par défaut</b> <i>("a person can be identified indirectly by reference to the characteristics of specific others")</i>
<b>LES ACTIONS A ORIENTER</b>	<b>C</b>	<b>La fourniture d'un vocabulaire spécifique de motivation</b> <i>("a particular interpretive framework through which employees are encouraged to understand the meaning of their work")</i>
	<b>D</b>	<b>La diffusion de discours empreints de valeurs et morale</b> <i>("espoused values and stories with a strong morality, involves sorting and ranking of alternative moralities and defining oneself accordingly")</i>
	<b>E</b>	<b>La définition par rapport à des compétences ou un savoir particulier</b> <i>("the construction of knowledge and skills defines the knower")</i>
<b>LES RELATIONS SOCIALES</b>	<b>F</b>	<b>L'appartenance et affiliation à un groupe donné, l'adhésion à des jeux de eux vs. nous</b> <i>("developing social categories to which the individual is ascribed")</i>
	<b>G</b>	<b>La position hiérarchique</b> <i>(Distinctions de statuts hiérarchiques plus ou moins implicites)</i>
<b>LA SCENE</b>	<b>H</b>	<b>Les règles et normes naturalisées dans l'organisation</b> <i>("good corporate citizenship rules" sans valeur morale)</i>
	<b>I</b>	<b>La définition du contexte</b> <i>("through explicating the scene, a particular actor identity is implicitly invoked")</i>

Figure 11 – Pratiques organisationnelle de régulation identitaire (d'après Alvesson et Willmott, 2002), traduction libre

La RI est un processus « fluide, instable et réflexif » qui présente des opportunités de micro-émancipation tout autant qu'il ouvre la voie à de 'nouvelles' formes de subordination» (Alvesson et Willmott, 2002 :638). En effet, l'individu exerce ses capacités discursives, questionne les discours officiels, bricole les figures imposées, mobilise ou non les identités sociales pour construire *in fine* une identité multi-facettes, évolutive et qui lui est propre et spécifique (Bergström et Knights, 2006 ; Carroll et Levy, 2008 ; Gendron et Spira, 2010 :298 ; Tracy et Trethewey, 2005 :185)

La RI, pratique discursive de construction de l'identité, processus de négociation entre le « *qui suis-je ?* » et le social « *qui nous sommes* », nous semble un outil conceptuel particulièrement fécond pour éclairer le rôle de la marque sur l'identité des employés en cela que son objet d'analyse sont les pratiques managériales et les discours, dans toute leur complexité, (la marque, objet de notre étude étant entendue comme discours polymorphe, fluide et construit), qu'il intègre la dimension d'outil de contrôle des discours sans pour autant la surinvestir. La limite de ce concept est toutefois qu'il n'existe à ce jour que très peu d'études concernant les modalités d'actions concrètes de la RI (Alvesson et Willmott, 2002).

## Chapitre 3.

### Le luxe, marque de l'identité, industrie de marques.

<i>Chapitre 3. Le luxe ; marque de l'identité, industrie de marques.....</i>	<b>p.69</b>
1. Perspective historique, sociologique et philosophique : le luxe, marque de l'identité à travers les siècles .....	p.71
1.1. <i>Le luxe, marque de l'identité de celui qui le consomme.....</i>	p.72
1.1.1. <i>Perspective historique .....</i>	p.72
1.1.2. <i>Perspective sociologique : les travaux de Bourdieu (1975) .....</i>	p.73
1.1.3. <i>Perspective philosophique : les travaux de Lipovetsky (1975) .....</i>	p.74
1.2. <i>Le luxe, marque de l'identité de celui qui le fabrique.....</i>	p.74
1.3. <i>Le luxe, marque du monde dans lequel nous vivons.....</i>	p. 76

L'étymologie du luxe navigue entre des notions positives d'embellissement de la société (latin *lux*, 'lumière' ou *luceo*, 'luire'), et des notions négatives d'excès, d'ennemi de la *virtus* et cela en raison de son caractère unique, hors norme (*luxo* : 'déplacé', 'dévié' et *lugeo*, 'tordre'). Ce que révèle cette étymologie, c'est que – de façon constitutive, originelle – ce qui importe dans le luxe est moins l'objet de luxe, la chose, que ce dont la chose est la trace (pour parler avec Peirce, 1931-1958), le signe, la marque. Le luxe naît donc comme le signe de quelque chose ou plutôt de quelqu'un (individu ou groupe social), le signe de ce que l'on est. Le luxe, originellement, est la marque de l'identité. (1).

Dans son acception contemporaine, en devenant industriel, le luxe est devenu une industrie de marques (2). Les marketeurs *mainstream* y voient un simple outil (Kapferer, 2006) quand d'autres dénoncent un « essor du phénomène de marquage » menant à une « métaphorisation croissante » de la marchandise faisant de la marque une véritable « bulle discursive » déconnectée de la réalité marquée. (Heilbrunn, 2012).

Cet avant-propos illustre combien le luxe, marque de l'identité et industrie de marques, constitue un contexte spécialement pertinent pour traiter notre question de recherche : quels sont les effets de la marque sur l'identité des managers ? Quel est le rôle de la marque dans les pratiques de management ? La notion de métaphorisation, de rhétorique, de bulle discursive donne à penser que le luxe constitue un contexte d'incarnation des marques particulièrement exacerbé et nous autorise à penser qu'il est potentiellement un terrain d'études tout spécialement fertile pour interroger les liens entre marque et identité.

### ***Avant-propos : Luxe et Mode, clarifications sémantiques***

Les professionnels de l'industrie du luxe distinguent le Luxe (entendu comme l'ensemble des catégories non-mode, ou produits durs tels que la joaillerie, horlogerie, accessoires durs) de la mode (haute couture, prêt à porter, maroquinerie, souliers, accessoires mous).

Toutefois, tant sur le plan théorique qu'en pratique, les rapports entre luxe et mode sont complexes et « les concepts de mode et de luxe sont souvent confondus ou utilisés de façon interchangeable » (Godart, 2011:101).

« A l'origine, dans la pensée occidentale classique, la mode et le luxe ne font qu'un » : de fait, au XIXème, les Français ne possédaient que deux habits, l'un pour la ville, l'autre pour les

grandes occasions (ibid:102-103). La mode est donc alors un produit de luxe. Au fil du temps, les concepts se distinguent mais demeurent malgré tout intimement liés. Ainsi, pour Veblen et Simmel c'est le caractère luxueux des vêtements qui pousse les classes supérieures à les adopter : c'est donc bien dans le luxe qu'il faut trouver l'origine de la mode.

Un autre distingo entre mode et luxe tient à leur rapport au temps (Assouly, 2005). «La mode n'est pas le luxe. La mode est temporelle, elle plaît un moment puis disparaît. (...) Le luxe traverse les temps, et parfois, rarement, la mode rejoint le luxe. Une vraie maison de luxe est intemporelle, ni à la mode, ni loin de son temps. » (Blanckaert, 2010, p.90). ). A titre illustratif, notons qu'il faut en moyenne 12 mois à 2 ans pour développer une collection de joaillerie ou d'horlogerie, alors que la majorité des Maisons de mode présentent 8 collections par an (soit environ une toute les 6 semaines), voire plus.

Toutefois, il n'a pas échappé aux chercheurs que le Luxe opère de dangereux rapprochements avec la Mode en espérant à la clef être labellisé 'à la mode'. Dans une société accélérée où « les rythmes des changements sont eux-mêmes en train de changer » (Rosa, 2012, p.20), où la Mode (Chanel, Vuitton, Prada, Gucci...) elle-même court le risque d'être démodée par le « *fast fashion* » (Zara, H&M, Fast Retailing, Primark...), le Luxe peut-il encore avoir le temps devant soi ? Ainsi, tout comme « il existe une mode de luxe, il existe une mode dans le luxe » (Godart, 2011 :108).

Nous n'ignorons donc pas la distinction théorique entre les notions de mode et luxe. Toutefois, dans notre travail qui porte sur l'industrie du luxe, dans son ensemble, entendue comme industrie de marques, nous considérerons ces deux concepts de façon indistincte – car luxe et mode sont dominés de façon égale par les marques.

## **1. PERSPECTIVE HISTORIQUE, SOCIOLOGIQUE ET PHILOSOPHIQUE** **LE LUXE, MARQUE DE L'IDENTITE A TRAVERS LES SIECLES**

Présentons une rapide revue de la littérature consacrée au luxe selon une perspective historique et sociologique, qui nous permet de montrer en quoi le luxe est la marque de l'identité de celui qui le consomme (1.1) – tout autant que de celui qui le fabrique (1.2)

## 1.1. Le luxe, marque de l'identité de celui qui le consomme

### 1.1.1. Perspective historique :

#### *Le luxe paléolithique, marque de l'humain*

Dans leur ouvrage *Le luxe éternel*, Lipovetsky et Roux (2003) évoquent les chasseurs-cueilleurs du paléolithique qui déjà se paraient d'ornements lors des fêtes et vivaient sans penser au lendemain, dans une sorte d'« insouciance délibérée » ; « une éthique de luxe, sans objet fastueux » (Lipovetsky, Roux, 2003, p.22). Ainsi, la première expression du luxe n'est pas la fabrication d'objets luxueux mais « l'esprit de dépense, (...) une attitude mentale que l'on peut tenir pour une caractéristique de l'humain-social affirmant la puissance de transcendance, sa non-animalité » (Lipovetsky, Roux, 2003, p.22-23).

#### *Le luxe du potlatch, marque du primat du social sur la nature*

C'est ce même esprit que les anthropologues ont retrouvé à l'oeuvre dans les mécanismes de don et contre-don comme le *potlatch* (Mauss, 1924) ou la *kula* (Malinowski, 1989). Dans les sociétés primitives, ce n'est pas la possession d'objets de valeurs qui fait sens, mais la dimension sociale et spirituelle de l'échange-don, le prestige conféré par la circulation et/ou la consommation des richesses.

Ce dont la dépense somptuaire, par ses significations magiques, mythologiques, symboliques, est le signe, c'est donc du primat du social sur la nature, du collectif sur l'individuel. Car le système des dons et contre-dons, en déterminant la primauté des relations entre les hommes sur les relations des hommes aux objets circonscrit le désir de possession et d'accumulation, édifie un ordre collectif dans lequel les individus ne s'appartiennent pas à eux-mêmes et dans lequel le don, tout en assurant le prestige du chef, le place en situation d'obligé envers la société dans son ensemble (Clastres, 1974, cité par Roux et Lipovetsky, 2003, p.25).

#### *Le luxe des lois somptuaires, marque du rang social et des rapports de classe*

A la Cour de France, jusqu'au XVIII<sup>ème</sup> siècle, les lois somptuaires figent les apparences. Elles ont une « fonction apaisante » (Sapori, 2011, p.42), liant les apparences à l'état social afin que nul ne puisse s'habiller comme un gentilhomme s'il ne l'est. *De facto*, elles figent également les rapports de classe : à la fin du MoyenÂge, en particulier, elles ont pour objet de limiter la bourgeoisie urbaine en voie d'enrichissement de faire concurrence aux nobles. L'attitude de la cour face au luxe vestimentaire répond donc à deux aspects d'une même préoccupation : d'une part un « luxe de conformité pour tenir son rang : l'objectif est de « ne pas se distinguer » de son

propre milieu social (...) d'autre part, le luxe d'affichage pour conserver son rang : l'objectif est de « se distinguer » car le luxe est comme l'enseigne de la richesse aux yeux de la foule » (Sapori, 2011, p.41). Le vêtement de luxe est donc le signe de ce que l'on est, de la classe à laquelle on appartient, de la place que l'on occupe au sein de la société, le marqueur de l'identité sociale.

*Le luxe des Lumières, marque du primat de l'individu sur le collectif*

A la disparition des lois somptuaires en 1708, les écrivains et philosophes s'emparent du sujet du luxe en ce qu'il permet de relier toutes les interrogations sociales et politiques d'alors. En l'absence de lois somptuaires, ce n'est plus le Roi qui dit ce qu'est le luxe, et les philosophes, n'entendent pas non plus que ce soit l'Eglise qui le définisse : la bataille autour du mot 'luxe' se fait ainsi l'écho de visions politiques (Prouvost, 2002).

Dans son poème *Le Mondain* Voltaire (1736) dresse une critique virulente du passé (« ils n'avaient rien », « c'était pure ignorance ») et affirme – en se posant en contradiction avec les valeurs religieuses – que les plaisirs matériels augmentent le bonheur de l'homme. Il est rejoint par Hume (1752) qui associe le luxe au bonheur et à la vertu et pose le primat de l'effort privé et du travail sur la préoccupation pour la chose publique et la politique. Ainsi, la possibilité du luxe dans la perspective humienne apparaît lorsque l'homme se détourne du collectif pour se centrer sur l'individuel : le luxe ne sert plus à définir l'identité collective et les rapports de pouvoir au sein du groupe, mais bien à ancrer l'identité individuelle ; il exprime l'inclination naturelle de chacun au bonheur et au confort, sans que cela ne soit en contradiction avec la morale.

*1.1.2. Perspective sociologique : les travaux de Bourdieu (1975)*

Bourdieu dans son ouvrage *La Distinction* (1975), a proposé une lecture du luxe, à travers le prisme de sa « théorie des champs culturels » : il affirme que, plus que la richesse pécuniaire, c'est la « disposition esthétique », la capacité socialement acquise de porter un regard sur une œuvre d'art et de la qualifier de « légitime » qui compte lorsqu'on s'intéresse à la question du luxe. Etablissant une catégorisation entre 'culture légitime' et 'culture de masse', Bourdieu pose que les « biens de luxe » (montres, haute couture, porcelaine, bijoux, champagne, etc) sont « l'emblème de la classe dominante » en cela que leur appréhension et leur acquisition nécessite un important « capital culturel » et que seule une personne libérée de « l'urgence » serait en mesure d'élaborer un rapport distancié au réel.

Pour Bourdieu, la capacité à consommer des produits de luxe est donc la marque de notre classe sociale, le signe de notre habitus.

### 1.1.3. *Perspective philosophique : les travaux de Lipovetsky (1975)*

#### *Le luxe, marque d'une identité libérée ?*

Lipovetsky (1975) dépasse cette approche d'un luxe uniquement orienté vers les autres et vecteur d'une identité projetée. Il pose l'hypothèse d'un luxe, lieu de la construction de soi, de l'investissement *esthétique* de soi. Il définit ainsi le concept de « personnalité apparente ». La mode n'est plus seulement une expression hiérarchique, mais bien une expression individuelle, l'expression d'une nouvelle individualité esthétique, la mode « a réussi à faire du superficiel un instrument de salut, une finalité de l'existence » (1987, p.44). C'est bien le portrait d'un nouvel individu contemporain que la mode et le luxe participent donc à dessiner selon Lipovetsky (1975) : un homme qui valorise le temps présent, le changement dans la permanence, l'esthétisation de soi, un homme qui selon le philosophe serait libéré du poids de l'héritage, du temps long et des ancêtres et partant libre de se réinventer.

Force est toutefois de constater qu'aujourd'hui, après plusieurs décennies d'exposition à la « séduction », au « factice » et au « superficiel » les ressorts de la logique dépeinte par Lipovetsky sont désormais questionnables (Haber, 2011, p.168-169). Lipovetsky (1992) lui-même a montré qu'une période de dé-consommation sélective s'est substituée dans les années 1990 à la surconsommation ostentatoire des marques des années 80. Dans les années 2000, par exemple, le mouvement 'No Logo', porté par l'ouvrage-manifeste éponyme de Naomi Klein (2000), affirme que la société des marques, du luxe et de la mode n'a pas désaliéné l'individu, que peu de choses dans l'industrie du luxe relèvent aujourd'hui de « l'esprit de gratuité » et que le surinvestissement esthétique de soi constitue une *in fine* nouvelle forme d'aliénation.

## **1.2. Le luxe, marque de l'identité de celui qui le fabrique**

Le propos de notre recherche est d'étudier l'effet de la marque sur les managers dans l'industrie du luxe ... si nous transposons ce questionnement dans une perspective historique, force est de constater que déjà dans le passé le luxe est la marque de celui qui le fabrique.

### *Perspective historique :*

#### *Du poinçon à la griffe : la marque du passage d'une identité d'artisan à une identité de créateur*

Avant 1858, le luxe dépendait d'artisans qui travaillaient dans le cadre de corporations, selon une logique traditionnelle, réalisant des commandes pour le compte d'aristocrates. L'identité de ceux qui faisaient le luxe était donc dominée par un esprit de corps, l'individualité s'effaçant derrière

la coporation et les règles traditionnelles du métier primaient sur la dimension créative individuelle (Zajtmann, 2011).

En 1858, sous l'impulsion d'un couturier anglais implanté à Paris, C.F.Worth, la Haute Couture apparaît ; la figure du tailleur est remplacée par celle du créateur qui signe ses productions et l'on passe – du fait de considérations économiques - d'une logique de la demande à une logique de l'offre. Selon un « principe de personnalisation » (Godart, 2012), la griffe devient la marque de l'individualité du créateur et du caractère original de sa créativité ; la marque du primat de l'individu sur la corporation, de l'inventivité sur le respect de la tradition.

Au lendemain de la Première Guerre mondiale – là encore, du fait de considérations économiques - s'impose la logique industrielle : les modèles sont reproduits en série, la conception et la production sont dissociées. La logique de griffe se généralise alors : la marque devient la garantie de l'authenticité des produits ; indice de la main de celui dont l'identité a évolué d'artisan à créateur.

*Perspective sociologique :*

*Une logique de « champs » interne au système du luxe : système de jeux, système de Je*

Bourdieu et Delsaut (1975) livrent, une analyse des « champs de production » de la Haute Couture, proposant une cartographie des acteurs de la Mode, entre « dominants » et « dominés ». Ainsi, « les couturiers de Rive gauche ont des stratégies qui visent à renverser les principes même du jeu, mais au nom du jeu, de l'esprit du jeu : leurs stratégies de retour aux sources consistent à opposer aux dominants les principes mêmes au nom desquels ces derniers justifient leur domination ». Les auteurs indiquent les différents plans sur lesquels s'incarne cette guerre des champs: esthétiques (« d'un côté, les murs blancs et la moquette grise, les monogrammes, (...) de l'autre, le métal blanc et or, les "formes" et les "volumes" implacablement modernes »), géographiques (avenue Montaigne vs Rive gauche), de service (« les vendeuses "d'un certain âge" des vieilles maisons de prestige et de tradition » vs « les vendeurs audacieusement saintropéziens des "boutiques" d'avant-garde). Bref, ils dépeignent les critères d'incarnation de ce « jeu » que construisent et nourrissent les acteurs de la Mode pour mieux traduire le Je projeté par le créateur vers le client. La Mode est la marque d'une identité créative au sein d'un champ de production.

Bourdieu (1984) précise dans « *Haute couture et Haute culture* » que cette marque du Je ne vaut qu'au sein même du champ : « ce que Dior mobilise, c'est quelque chose qui n'est pas définissable en dehors de ce champ ; ce qu'ils mobilisent tous c'est ce que produit le jeu, c'est à dire un pouvoir qui repose sur la foi en la haute couture (..) ce qui fait que le système marche, c'est ce que Mauss appelait la croyance collective. (...). Pour jouer le jeu, il faut croire à

l'idéologie de la création (...) ce qui fait la valeur, ce qui fait la magie de la griffe, c'est la collusion de tous les agents du système de production de biens sacrés. Collusion parfaitement inconsciente bien sûr » (Bourdieu, 1984, pp.204-205).

Le luxe serait-il donc la marque d'un Je vide ? L'identité de ceux qui font le luxe ne vaudrait-elle qu'au sein du champ, du système de référence – devenant vide de sens en dehors du champ, car signifiant détaché de son signifié ? Mais alors de quoi donc le luxe est-il la marque ?

### **1.3.Le luxe, marque du monde dans lequel nous vivons**

Godart (2012:26-27) le résume bien ; la Mode « parce qu'elle émerge de tensions qui se situent au cœur même des dynamiques de la société, et qu'elle contribue à leur résolution, devient une 'matrice' à travers laquelle l'on peut comprendre les faits sociaux en général bien plus qu'elle n'est un épiphénomène superficiel de l'industrie de l'habillement » et peut être conceptualisée comme un fait social total<sup>33</sup>. Les travaux de Barthes (1967) et Lipovetsky (1987) ont constitué des apports majeurs sur cette perspective de la Mode comme signe de la société dans son ensemble.

*Barthes (1967) :*

*La Mode, marque de la société de consommation*

Le discours critique de Bourdieu s'inscrit dans un discours critique plus large de la société de consommation dans son ensemble, à l'œuvre dans les années 1960-1970 en France. Cette critique trouve ses fondements en France dans une conception marxiste de la société de consommation qui démystifie le fétichisme de la marchandise ainsi que dans les analyses structuralistes diffusées par les mouvements contestataires au sein de la société civile dans son ensemble. Les approches théoriques de la consommation dénoncent la propagande commerciale à l'œuvre, servie par des techniques de manipulation, la sollicitation incessante de besoins artificiels, le conformisme de la jouissance futile et de la petite distinction (Haber, 2011 ; p.158-159). Roland Barthes sera l'un des tenants de cette critique, avec son analyse structuraliste des mythes modernes, dans son ouvrage séminal *Système de la Mode* (1967).

Tout comme Bourdieu, Barthes aborde la Mode comme un système de signes, mais selon une perspective sémiologique et non plus sociologique. Il s'attache, dans une approche structuraliste, à décrypter les systèmes de dénotation et de connotation à l'œuvre dans les produits et communication de Mode : la Mode est la marque de quelque chose. L'approche de Barthes est

---

<sup>33</sup> Texte original en anglais. Traduction libre pour les besoins de la thèse

fondatrice en cela qu'il est le premier à aborder l'objet de recherche qu'est le luxe sous l'angle pur du langage. Il souligne l'importance fondatrice de l'émergence des journaux de Mode qui font qu'« à travers la langue qui la prend désormais en charge, la Mode devient récit » (Barthes, 1967, p.307). Il théorise un système de connotations et dénotations dans lequel la Mode oscille entre « réel utopique et utopie réelle », entre « métaphore infinie » et « déception du sens » (pp.314-318).

*Lipovetsky (1987) :*

*La Mode, marque d'une société libre et achevée ...*

En 1987, Lipovetsky expose une alternative aux approches critiques de Bourdieu et Barthes et présente l'univers marchand et la logique de la différenciation comme une véritable fin de l'Histoire : le moment terminal de la mode ne parachève pas l'aliénation des masses, il est vecteur ambigu mais effectif de l'autonomie des êtres, et ce au travers même de l'hétéronomie de la culture des masses » (1987, p.19). L'économie des signes, de la publicité, des récits de marques est donc le ciment de la subjectivité de l'individu moderne selon Lipovetsky, « la « mode achevée » apparaît paradoxalement et non sans ambiguïté, comme un instrument de consolidation des sociétés libérales, véhicule inédit des Lumières et de la dynamique modernisatrice », car « en introduisant continûment des nouveautés, en légitimant le fait de prendre exemple sur les contemporains et non plus dans le passé, la mode a permis de dissoudre l'ordre immuable de la parure traditionnelle (...) la mode doit être pensée comme instrument de l'égalité des conditions » (1987, p.47).

*... qui vit au présent*

Lipovetsky (1987) souligne par ailleurs l'impact que la mode a sur le rapport au temps et au changement : « la mode change sans cesse, mais tout en elle ne change pas » (1987, p.35), instaurant le pouvoir classant des « petits riens ». C'est donc un « nouveau temps légitime » que fait apparaître la mode : « le présent s'est imposé comme l'axe temporel régissant un plan superficiel mais prestigieux de la vie des élites » (1987, p.37). Ainsi, l'identité de l'homme de mode contemporain se définirait et s'incarnerait dans un rapport à un temps présent et, de surcroît, court, dans un permanent culte de la nouveauté et un « esprit de gratuité » (1987, p.42). Dans ce tempo également, *changement* ne signifie pas nécessairement *altérité*. Transférant les analyses que fait Perret (2003 : 264) de la nature fondamentalement paradoxale de toute action de changement organisationnel au champ du luxe, industrie de la création (et donc du changement ?), il semblerait que cette accélération du rythme des collections (combinée à la financiarisation de l'industrie) ne signifie pas nécessairement un changement dans l' « altérité »

mais souvent plutôt dans l' « identité » ; entre « logique de démarcation » et « d'appui ». Les travaux de Rosa (2010, 2014) sur l'accélération sociale du temps rejoignent ce constat : « la vitesse prodigieuse des événements et des transformations semble n'être qu'un phénomène superficiel, cachant à peine la profonde inertie culturelle et structurelle de notre époque ». (2014, p51-52).

Le luxe serait alors la marque des temps modernes, caractérisée, par une approche « copier-coller » (Beaume, Flamand, Leclair, 2016).

## **2. PERSPECTIVES MARKETING**

### **LE LUXE, INDUSTRIE DE MARQUES**

#### **2.1. Luxe 'masstige' ou la marque, instance de production d'objets-signes**

C'est le développement - selon une logique industrielle - des parfums de marques de luxe et le lancement de la collection Must de Cartier en 1972, qui actent de l'entrée des techniques marketing issues de la grande consommation dans le luxe et, de fait, du début du règne de la marque (de Ferrière le Vayer, 2007). L'inflation des lancements produits, l'élargissement des gammes à de nouveaux territoires produits et le raccourcissement de la durée de vie des produits vise à satisfaire les attentes du « nouveau consommateur culturel » (Bourgeon-Renault, 2010) des années 90 : évoluant dans un contexte d'effacement du clivage social, faisant des choix éclectiques et alliant des pratiques de haute culture (musique classique, théâtre de répertoire, littérature) à d'autres relevant davantage du divertissement (musique de variétés, music halls, séries télévisées) le « nouveau consommateur culturel » s'attache aux marques et aux expériences bien plus qu'aux produits. Sa figure révèle l'effacement des frontières entre culture légitime et culture de masse et constitue la remise en cause du modèle de Bourdieu. C'est à cette même époque que l'industrie entre dans une « seconde modernité » (Lipovetsky, 2013) avec un « changement d'échelle » qui signe le passage à une logique véritablement industrielle et financière. Les frontières entre 'luxe légitime' vs 'luxe de masse' (pour parler en détournant la terminologie de Bourdieu) s'effacent et le néologisme '*masstige*' (« les produits de luxe produits en série », Roux, 1994) est forgé. Force est de constater a priori la dimension d'oxymore du concept de '*masstige*'. En conséquence, le challenge est de taille pour les managers de l'industrie du luxe ; il s'agit pour eux – pour reprendre le titre de l'article référent de Roux et Floch en 1996, de « gérer l'ingérable : la contradiction interne de toute maison de luxe ». Pour légitimer le '*masstige*', les chercheurs en marketing ont alors recours à la notion de « paradoxe » :

il existerait « un paradoxe constitutif de toute maison de luxe. Toute maison tend à perdurer et se développer. Et toute maison exige pour cela que l'économie soit *le* principe même de sa gestion. Mais une maison ... de luxe se doit, elle de concilier ce principe, vital, d'économie et le refus, éthique du tout-économique, refus qui est consubstantiel à l'idée même de luxe » (Roux, Floch 1996). C'est donc par le truchement de la marque - articulation de l'éthique et l'esthétique décrits par Roux et Floch (1996) - que pourrait se résoudre le paradoxe du luxe '*masstige*'.

	<b>Production</b>	<b>Distribution</b>	<b>Consommation</b>
<b>ETHIQUE</b>	> Un plaisir d'exécution	Une entière	Le désir d'émouvoir le
<b>Refus du tout économique</b>	> Une part laissée au travail artisanal et à la main	disponibilité à la clientèle	consommateur lors de son appropriation et de sa jouissance du produit
	> Des matières et approvisionnements peu prévisibles, mais que l'on veut conserver		
<b>ESTHETIQUE</b>	>La marque comme univers sensible unique	Une synergie entre les différents éléments créant l'ambiance des boutiques	Le produit comme œuvre polysensorielle
<b>Un univers de marque comme cohérence des sens : synesthésie</b>	>La réalisation d'une œuvre « parfaite »		

Figure 12 - La marque comme articulation d'une éthique et d'une esthétique (Roux et Floch, 1996, repris par Heilbrunn, 2013:426)

Ainsi le luxe industriel est avant affaire de marques, entendue comme « instance de production d'objets-signes » qui diffuse des « petites intrigues », des « structures narratives » (Floch et Roux, 1996).

## 2.2. Luxe industriel et storytelling de marque

*La marque de luxe existe par le storytelling ...*

Les travaux de Kapferer (2006, 2013) actualisent ceux de Floch et Roux (1996) en distinguant deux grands types de structure narratives : l'une fondée sur l'histoire et l'autre sur le récit, le *storytelling*. D'un côté les marques d'origine Européenne disposant d'une *Histoire* (« *a History* ») valorisant la rareté, la qualité, les savoir-faire et s'incarnant le plus souvent dans un créateur. De l'autre, les marques Américaines, proposent un *storytelling* (« *a story* »). Ralph Lauren est ainsi donné en exemple : « faute d'histoire, il n'hésite pas à s'inventer une histoire » (2008, p.165). Ainsi, la marque de luxe existe par le récit complexe qu'elle est capable de construire, par la richesse de l'univers qu'elle est capable de déployer : « ce qui fonde sa

distinction n'est pas son budget de publicité, mais ce qu'en disent les clients entre eux. C'est pourquoi la marque de luxe doit se penser comme une histoire : pas de marque de luxe sans *storytelling*. (...) La marque de luxe doit révéler son histoire, dans sa dimension à la fois historique et mythique.» (Bastien, Kapferer, 2008, p283-284).

Kapferer (2006) présente ainsi le discours de marque comme la solution 'toute trouvée' au paradoxe du luxe industriel: si ce qui pose problème dans le *masstige* c'est la dimension désormais industrielle de la production, alors pourquoi ne pas simplement utiliser le récit de marque pour évacuer la question, la masquer sous un *storytelling* approprié... Il propose ainsi de sous-titrer une oxymore (*masstige*) par une autre, en élaborant la notion d' « *abundant rarity* » : « *How to grow while remaining rare ? (...) Actual rarity is based on ingredients, processes and craftsmanship. One should instead create impressions of rarity, virtual rarity* » (2006, p70). La simplicité de la proposition en serait presque désarmante, si elle n'était pas le signe du détachement du marketing *mainstream*, de l'éthique dont parlaient Roux et Floch (1996) ; le signe d'une forme d'inauthenticité problématique. Le luxe industriel ne serait-il donc plus qu'une manœuvre sémantique ? Et si tel est le cas, que signifie alors 'travailler dans le luxe' ? Si l'on adopte le postulat que la marque a un effet sur l'identité des employés, alors quelle identité personnelle construire quand l'identité de marque est de nature paradoxale ?

... mais le *storytelling* ne devient-il pas un discours-écran ?

Des contrepoints critiques aux analyses *mainstream* de Kapferer, se font jour, soulignant que la dimension paradoxale du luxe ne serait pas constitutive du concept de luxe *en soi*, mais bien plutôt de son acception contemporaine dans une réalité de production industrielle. Ces auteurs dénoncent l'argument d'un marketing 'hors norme' du luxe : « le marketing du luxe a de plus en plus de mal à soutenir la thèse de sa spécificité (...) D'où viennent les efforts de tous pour entretenir la conviction – peut-être l'illusion – que le luxe est un secteur à part » (Sicard, 2010, p.272). Ou encore : « les marques de luxe n'ont avec les autres que des différences de degré, non de nature. Une marque de luxe est d'abord une *marque* avant d'être une marque de luxe. En tant que tel, c'est une créature et une création de l'industrie. Le mensonge du luxe, c'est de nous faire croire que les marques fabriquent sur place, dans la grande tradition artisanale, et en utilisant les matériaux les plus précieux, des pièces uniques ou tout au moins des objets rares, d'une extrême qualité, donc très chers (...) Cette description n'est pas fausse, mais elle ne s'applique plus qu'à un très petit nombre de cas qui sont désormais autant d'exception à la règle commune. » (Sicard, 2003). Ainsi, en proposant aux managers de l'industrie du luxe de construire via le *storytelling* l'image d'une « *abundant rarity* », Kapferer leur demande de se faire la cheville ouvrière de ce

qui serait un « mensonge », une « illusion » (Sicard, 2010). Le manager du luxe, et tout spécialement celui dont le rôle est de produire le *storytelling* (marketing, communication, ventes) se trouverait aux prises d'un « conflit entre éthos productifs » (Courpasson, 2014) ; entre le « souci de bien faire » et les impératifs financiers purs. L'« amour du travail bien fait » caractéristique de l'éthos professionnel de l'artisan (Courpasson, 2014), figure fondatrice du luxe et toujours axe de communication majeur de l'industrie, serait ainsi mis à mal. « Que demande-t-on vraiment au manager d'aujourd'hui ? Est-il *l'animal laborans* absorbé par sa tâche et devenu amoral par l'obsession du résultat, ou reste-t-il *l'homo faber* dont la compétence consiste aussi à juger du bien-fondé de ce qu'il est en train de faire ? » (Courpasson, 2014)

#### Encadré : Internet, nouvel outil du *storytelling*

Le paysage des marques s'étant densifié jusqu'à devenir très encombré (Roux, 2009), le défi principal pour les marques aujourd'hui est de se rendre audible et de se distinguer. Internet constitue en cela un formidable outil d'expression de la marque et de diffusion de son identité. Il nous semblait donc important d'y consacrer un encart. Comme précédemment, la valeur de cet encadré est illustrative.

La forme que prend l'expression de chacun des trois conglomerats sur la Toile est spécifique à chacun. Ainsi, si la communication du Groupe Richemont reste relativement institutionnelle, n'offrant pas communication de type « *lifestyle* » et déployant des contenus peu évolutifs dans le temps, LVMH et Kering ont mis en place des sites internet aux contenus très riches et variés et fréquemment mis à jour. La profusion des informations, couplée à l'effacement de la dimension physique des contenus finit par plonger l'internaute dans un vaste flots d'informations de nature indifférenciée, participant à l'effacement des frontières entre discours marketing, discours managérial et discours institutionnel. Retour sur images...

#### « *K-mag* », le magazine du Groupe Kering

A côté de la section Finance, Talents, Marques ou Développement durable, la page d'entrée du site Kering.com propose à la lecture son magazine *corporate* intitulé simplement « *K* ».

Le magazine « *K de Kering* » rassemble sous une identité visuelle résolument moderne et accessible (le contraire de l'image d'un luxe à la française que d'aucuns décrivent parfois comme arrogant ou figé) des contenus de qualité, aux sujets très variés regroupés en 4 sections Style, Société, Imagination et Femmes (Image 1). Ce qui frappe le lecteur, c'est, d'une part, la densité des sujets offerts à la lecture, mais surtout la frontière disparue entre l'interne et l'externe, entre des contenus concernant spécifiquement Kering (une interview de Marco Bizzari, nouveau Directeur Artistique de Gucci, une interview « éco-responsable » de Kelly Slater, multiple champion du monde de surf et créateur d'une marque de vêtements de surf équitables, financée par Kering), et ceux relevant du sujet de société où aucune lien évident entre le Groupe et le sujet ne saute aux yeux du lecteur (la « fabrique moderne de la mode italienne » par Sonnet Stanfill, conservateur d'une exposition sur la mode italienne d'après guerre, un reportage sur le dernier film de Luc Jacquet sur la fonte des pôles), et ceux où l'on joue sur un dedans-dehors, au moyen de frontières joyeusement brouillées (le « portrait de Raffaella Bortoluzzi, architecte italienne » ... qui a refait le concept de boutiques Pomellato, le programme « International Talents Support », programme international de soutien à la création, parrainé par de multiples entreprises ... dont Kering). Ce mélange

des contenus, soutenu par une vraie ligne éditoriale, résolument dans l'air du temps, immerge l'internaute dans un univers total dont il faut bien avouer qu'il a un puissant effet. Même le chercheur, connecté en mode « attention ! réflexivité-démarche de recherche », a du mal à ne pas se laisser séduire par ce qui ressemble fort au déploiement d'une « vision du monde objectivée », une « *weltanschauung* devenue effective, matériellement traduite ». (Debord, 1992 :17)

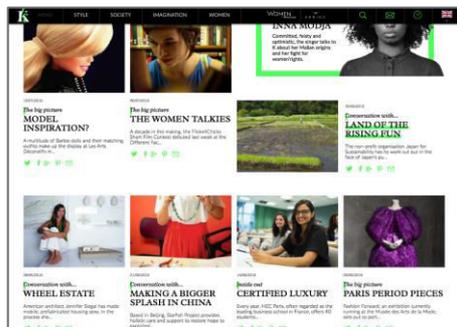


Image 1 - La page d'accueil du magazine en ligne K de Kering, Juillet 2016

### « Rouge Cartier », le magazine de Cartier

Si K joue à plein des codes visuels d'internet, élaborant une page d'accueil digne des meilleurs sites communautaires en vogue (proposant d'ailleurs de partager les contenus sur les différents réseaux sociaux) le magazine *Rouge Cartier* ressemble plus, dans son format, à la mise en ligne du magazine papier, copié-collé. Le contenu est faible : après une phrase d'accroche, en cliquant sur « explorer », l'internaute peut feuilleter les pages du catalogue, avec photos produits et caractéristiques produits (poids d'or, taille du diamant) - rien de très évocateur, ni inspirant. Le contenu est donc d'un registre tout à fait différent de celui de Kering (rappelons que *Rouge* n'est pas un contenu *corporate* mais de marque... même si l'on parle toutefois de la première marque du portefeuille Richemont). Sa lecture, effectuée après celle de *K-mag*, donne l'impression d'une marque institutionnelle, ancrée dans un temps long (l'expression du temps de la joaillerie-horlogerie, secteur d'activité de Cartier)... presque arrêté car le débat sur la nécessaire adaptation des contenus à la nature du média ne date pas d'hier...



Image 2- Magazine en ligne Rouge de Cartier – Edito et 2 pages, Juillet 2016

### La page Talents du site LVMH et « LV, The Book », le magazine de Vuitton

D'entre les 3 conglomérats étudiés, le contenu du site LVMH est indubitablement le plus dense, reflétant la puissance du Groupe et l'ampleur de son portefeuille de marques. La section « Talents » du site corporate lvmh (dont les contenus sont très fréquemment mis à jour) nous a fourni un précieux matériau pour cette recherche, il convient donc de prendre le temps de la présenter plus en détails.

> *Section Talents du site LVMH* : cette section s'ouvre sur une page très institutionnelle avec photo de la DRH Groupe et interview (image 3). En descendant sur la page, on découvre des témoignages variés de salariés présentant leur fonction, un focus sur un métier clef du groupe, puis une section de « case study » pour se préparer aux entretiens, une section intitulée « In Situ » qui propose de « plonger dans le

quotidien » des collaborateurs via des vidéos les présentant en action et enfin le lien vers les offres d'emplois en cours.

En filigrane, on comprend que le Groupe s'efforce d'incarner des histoires individuelles, de véhiculer une image de dynamisme, de jeunesse aussi afin de donner corps à un univers professionnel fortement aspirationnel. Le registre est proche de celui développé par Kering sur sa page Talents, (le ton adopté étant bien sûr spécifique à chacun des Groupes) mais LVMH n'offre pas de plateforme corporate avec un registre lifestyle comme celui développé dans K de Kering. Ainsi, même la section « En coulisses » de LVMH.fr demeure centrée sur les Maisons et la mise en avant de leur attributs, un contenu finalement assez proche de ceux développés dans la section Talents.

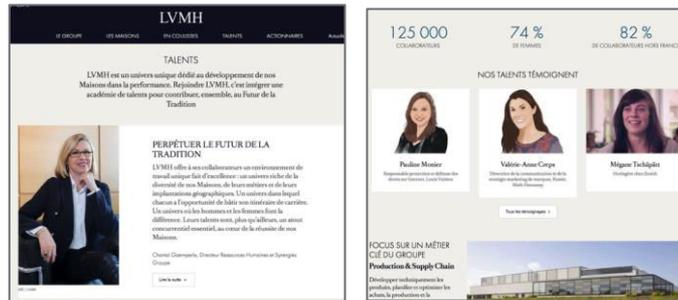


Image 3 - Site LVMH, section Talents, page d'accueil, Juillet 2016

> Le magazine « The Book » de Vuitton (Image 4) :

Il s'agit d'un magazine disponible en version papier en boutique ou en e-magazine en ligne. Vuitton étant la marque clef de LVMH et la première marque de luxe au monde, il nous a semblé important de l'étudier. Ce magazine offre des contenus assez semblables à ceux des magazines féminins (présentation de produits, photos de mode, interview du designer, saga produit), le tout dans une facture de grande qualité. Toutes les informations se focalisent de manière claire sur Vuitton, son univers, ses produits, sa dernière application pour smartphone. Ainsi, un reportage sur la vision Vuitton de la féminité fait le détour par des figures historiques comme la Princesse Eugénie, des artistes comme Diana Vreeland ou une héroïne de manga, qui sont finalement présentées comme des archétypes de la femme Vuitton. Le message est propre, relativement massif et laisse percevoir l'enjeu que la communication représente pour la marque.



Image 4 - Magazine "LV The Book" – Couverture et reportages (Juillet 2016)

### 2.3. Marque et rhétorique de marque : le luxe industriel à la recherche de l'absolution ou comment re-légitimer le luxe industriel

*«Le fétiche n'est pas un unicum sans équivalents, mais au contraire un objet indéfiniment remplaçable, sans qu'aucune de ses incarnations successives puisse épuiser le rien dont il est la marque. Le fétiche révèle ainsi un nouvel et inquiétant mode d'être des objets, des facticia fabriqués par l'homme. » G. Amgaben, 1994, p.68*

Là où les approches marketing *mainstream* posent le storytelling comme un outil marketing efficace permettant de résoudre le paradoxe du luxe industriel, d'autres chercheurs, s'interrogeant sur la possibilité de penser la marque de luxe à l'âge de la démocratisation du luxe » (Heilbrunn, 2011) et « l'objet de luxe à l'ère de la reproductibilité technique » (Remaury, 2011) interrogent la notion même de marque de luxe, et questionnent ce renflement du *storytelling*.

La marque permet de « 'racheter' , au sens religieux du terme cette faute ou déchéance que constitue la production industrielle d'objets qui ne sont que des marchandises et non des valeurs, des attitudes, des idéaux ou des pratiques attachées aux personnes ou à des groupes sociaux » (Bertrand, 2012, p.46). Ce « rachat » s'opère par le truchement des récits de marques et par l'invention de toute une rhétorique, textuelle ou visuelle, pour tenter d'échapper au « désenchantement qui guette inexorablement les produits industriels» (Heilbrunn, 2012, p.58). Ainsi, la marque de luxe industrielle est « fondée sur un processus symbolique de re-présentation, au sens où il s'agit de substituer à l'absence une présence matérielle », de s'écarter du système rationnel de légitimité industrielle pour tenter d'articuler via le discours et la rhétorique, les signes d'une légitimité traditionnelle et ceux d'une « légitimité pseudo-charismatique » (Heilbrunn, 2012, p.57). Sous l'effet de « l'épiphanisation de la marchandise », se met en œuvre un « double mouvement de distanciation d'avec la réalité de l'objet et d'accès immédiat et accessible à un récit 'allégé' » (Rémaury, 2007:92) qui se traduit par une double rhétorique : (a.) une rhétorique du grand récit, cherchant à réenchanter le luxe en l'incluant dans une mythologie qui le dépasse, (b.) une rhétorique de la simplicité et de l'artisanat pour dépasser la profusion industrielle.

#### § Rhétorique du 'grand récit'

Mettant en œuvre une « logique poétique » (Danesi, 2006 :116), les marques confisquent le champ du récit en s'appropriant les grands récits culturels, populaires ou mythologiques. Elles les utilisent comme un canevas sur lequel elles viennent tisser leur récit de marque (Kornberger, 2010:109), rendant opportunément impossible de distinguer ce qui relève de la culture, de ce qui

relève de la marque. *In fine*, les récits de marque se substituent aux grands récits (Rémaury, 2007:86-87).

A titre illustratif, la campagne de publicité d'Hermès en 2010 s'appelait « *La vie comme un Conte* » et offrait une réinterprétation visuelle de grands contes populaires (Illustration 1). A l'occasion des fêtes de fin d'année 2013, Cartier a proposé un « *Conte de Noël* », sous la forme d'un dessin animé : une panthère (l'animal totémique du « Roi des joailliers ») partait de la boutique historique de la rue de la Paix, dans une tournée nostalgique guidée par un groom 'à l'ancienne' au volant d'une vieille voiture de livraison, à l'enseigne de la Maison, livrer ses cadeaux au pied du sapin, dans Paris enneigé (Illustration 2). En 2012 également, pour les 165 ans de la Maison, Cartier fait voyager sa panthère dans une « *Odyssée de Cartier* » : parcourant la Russie blanche (celle des tsars pour lesquels la Maison a réalisé couronnes et tiaras) ; un jardin indien fleuri de la collection Tutti Frutti; poursuivant un dragon sur la muraille de Chine (les archives de la Maison regorgent de dragons et dessins art déco traités dans une inspiration sinisante), et survolant Paris aux côtés du dandy brésélien fou-volant Santos Dumont pour qui Cartier a inventé le bracelet montre et dont une montre de la gamme de produits porte toujours son nom. Un récit qui puise donc ses sources dans l'histoire bien réel de la Maison et le mythifie de façon puissante (Illustration 3). Autre exemple de ce recours aux récits universels : en 2016, pour les 90 ans de Fendi, Karl Lagerfeld a conçu une collection intitulée « *Artisans du rêve : Légendes et contes de fées* », faisant défiler une princesse perdue dans la forêt des frères Grimm, la Belle au Bois dormant se réveillant vêtue d'une robe tissée des fleurs ayant poussé pendant son long sommeil (Illustration 4). Ou enfin, l'exemple de Dior qui pour sa publicité pour son parfum « Eau Sauvage » mobilise des figures de la culture populaire en recourant à des héros de bande dessinée tels que Corto Maltese ou Largo Winch chez Dior Parfums ou de manga lors du défilé Vuitton Spring 2016. (Illustration 5) .



*La princesse au petit pois*

*Cendrillon*

*Alice au pays des merveilles*

*La petite sirène*

Illustration 1 – Campagne de publicité « *La Vie comme un Conte* », Hermès, 2010



Illustration 2 – Campagne de publicité « Conte de Noël », Cartier, 2013



Illustration 3 \_ Visuels extraits du film « L'Odyssée de Cartier »



Illustration 4 \_ Défilé Fendi « Legends and Fairy Tales » (Juillet 2016)



Illustration 5 \_ Publicité pour le parfum « Dior Eau Sauvage »



Illustration 6 \_ Visuels des « Journées Particulières de LVMH »

⌘ *Rhétorique de la simplicité et de la main*

Le deuxième mouvement de cette rhétorique se construit autour des thèmes de la rareté, de la simplicité et de l'artisanat.

« La possibilité industrielle de la profusion des marchandises oblige à feindre la rareté » (Assouly, 2011, p. 381) et la simplicité en recourant à la figure de la main et de la signature manuscrite pour assurer une continuité fictionnelle entre des univers disjoints (métiers, activités, matériaux) (Remaury, 2012, p.61), au thème du « fait main » comme « indice d'excellence, de qualité, de rareté » (Bertrand, 2012, p.46), à l'image romantique de l'artisan traditionnel (Talon, 2012, p.6-7) (cf. ci-dessus Illustration 6) ou encore à la « labellisation artistique » (Rioux, 2011). Ainsi, « une entreprise qui, tout en étant planétaire et cotée en bourse, resterait une « maison », les chaussures étant des « souliers », les consommateurs des « amateurs », « l'artisan » subjuguant l'industrie, les objets supplantant les produits et la simplicité l'ostentation. » (Assouly, 2011, p.381)

Un autre exemple de cette simplicité affichée, de cette authenticité revendiquée est le traitement de visuels publicitaires selon une esthétique « polaroid » (Schroeder, 2008), nouvelle rhétorique visuelle du luxe. Visant à soutenir un discours de marque se voulant authentique sans être confiné au seul référentiel parfois trop traditionnel, figé et distant de l'atelier, l'esthétique polaroid révèle le pouvoir du marketing de s'approprier les imageries populaires, en s'appuyant sur un double discours oscillant entre spontanéité et composition, authenticité et construction, réalité et sophistication car « l'équipement est rudimentaire, mais le mensonge est beaucoup plus sophistiqué, cela ressemble à la vérité, mais ce ne l'est pas » (John Spinks, photographe, cité par Schroeder, 2008). Ainsi, Slimane abuse d'Instagram ; application qui réduit le message au signe pur (« *the idea of just reducing it to semiotics* ») (Needham, 2016).



Illustration 7 - Campagne de publicité Yves Saint Laurent (2008) et Marc Jacobs (2012)

### ⊗ *Rhétorique de la créativité*

Le luxe – en tant qu’industrie créative - se trouve pris au cœur des paradoxes inhérents au management et à l’organisation de la créativité, paradoxes étudiés par le courant de littérature dédié au management de la créativité et aux industries créatives (Bilton, 2007 ; De Filippi, Graber & Jones, 2007 ; Mumford, 2000 ; Sutton, 2002), et qui analyse la créativité comme un processus, soumis à de multiples contraintes ; entre recherche de nouveauté d’une part et limitation de la prise de risque d’autre part.

En effet, ces dernières années, les mêmes ressorts créatifs se sont peu à peu diffusés dans l’industrie : utilisation d’égéries célèbres, sponsoring de sportifs et actrices, utilisation des mêmes mannequins ou grands photographes (Peter Lindbergh, Bille Cunningham...) comme ‘label’ et élément rassurant pour les managers en charge de faire valider leurs projets à l’interne. Godart et Mears (2009) montrent ainsi comment les « producteurs de l’économie créative » prennent leurs décisions face à un environnement incertain. Leur analyse du choix de mannequins pour les défilés révèle que « l’industrie de la mode est faite de suiveurs » qui orientent leurs choix en fonction des « options » que les marques de leur type ont placé sur tel ou tel mannequin. « L’industrie de la mode est définie par un « goût collectif » qui résulte d’un espace social et culturel partagé par les acheteurs » (Blumer (1969) cité par Godart et Mears, 2011 :178). Dans la Mode, « les réseaux sociaux et les positions statutaires influencent les jugements esthétiques des producteurs » et réduisent les incertitudes de marché en imposant des « mécanismes sociaux » (Godart et Mears, 2011 : 176, 178). Ainsi, les maisons de mode ayant le même niveau de ressources tendent à embaucher le même type de mannequins : alors que l’image projetée de la Mode, son identité telle que déployée à l’externe est celle d’une industrie créative, son identité ‘réelle’ dénote « une convergence considérable des goûts » (Godart et Mears, 2011 :181). On rejoint ici les travaux de Linstead (2010) qui montre que les organisations valorisent la créativité tout en se pérennisant au travers de structures qui l’entravent.

De fait, alors qu’en évoquant la Mode, « on s’attend à de l’écart et de la singularité, on retombe en fait dans de la convention » (Heilbrunn, 2010) : l’identité du secteur est paradoxale, entre créativité affichée et recherche de conformité. Les travaux de Islam et *al.* (2016) sur l’industrie du parfum rejoignent ce raisonnement, montrant qu’il est moins question, dans cette industrie créative, d’innovation de rupture que de « reconfiguration analogique » dans laquelle la matérialité joue un rôle clef afin de créer des produits nouveaux mais d’apparence familière<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> „creating novel, yet seemingly familiar products“

Dans son acception industrielle, la marque de luxe est donc fondée sur un « principe de symbolisation » permettant de découpler l'objet concret et son symbole (Godart, 2012 :145). La rhétorique devient donc l'élément constitutif de la valeur du luxe industriel – non sans que cela soit problématique car si qu'advient-il lorsque « la marque devient la marque de la chose elle-même (...) la démultiplication d'un signe factice », un « signe vide » (Assouly, 2011, p.316) ? Si certains chercheurs interrogent ce fait de façon très directe (Assouly, 2011 ; Heilbrunn, 2012 ; Remaury, 2012 ; Talon, 2012), ils n'abordent la question que selon la perspective du consommateur.

Que signifie travailler dans le luxe s'il s'agit de produire des « signes factices » ?

Et qu'advient-il de l'identité des managers, si cette même marque – signe vide, signe factice – leur est proposée comme matériau identitaire à travers les discours d'*internal branding* ? Notre travail cherchera à éclairer cette question.

### **3. LA MARQUE DE LUXE : « UN RÉGIME DE TENSIONS » (HEILBRUNN, 2001)**

Le consommateur contemporain a un rapport ambivalent à la consommation, il recherche à la fois l'excitation expérientielle, demandant à être surpris et à consommer sans cesse de nouveaux produits – et, dans le même temps, naturellement averse au risque, il cherche une forme de stabilité émotionnelle, procurée via des expériences positives reproductibles. Les marques sont prises entre ce double désir ambivalent de mêmété et de nouveauté, entre son devoir d'assurer la reconnaissance et la nécessité de stimuler le désir du client. La marque de luxe pour exister doit remettre en question le postulat marketing d'une hypercohérence de la marque, en faisant « vivre ses codes en les mettant en permanence sous tension » (Heilbrun, 2011, p.439). La marque de luxe est constituée par « plusieurs régimes de tensions » qui font sa richesse et sa spécificité. Heilbrunn (2011, p.441-442) décrit ainsi le régime de visibilité (être visible et à la fois discrète) et le régime d'accessibilité (créer la fiction de l'accessibilité d'un produit qui aura été magnifié en amont). Nous proposons d'y adjoindre le régime de temporalité (être de son temps / être hors du temps, contemporain / patrimonial) et le régime de créativité (créer, innover / copier, reproduire, s'inspirer, recombinaison).

Nous proposons en Figure 13 de synthétiser le long de 7 axes les tensions qui traversent le luxe contemporain et qui ont émergé de notre revue de littérature problématisée.

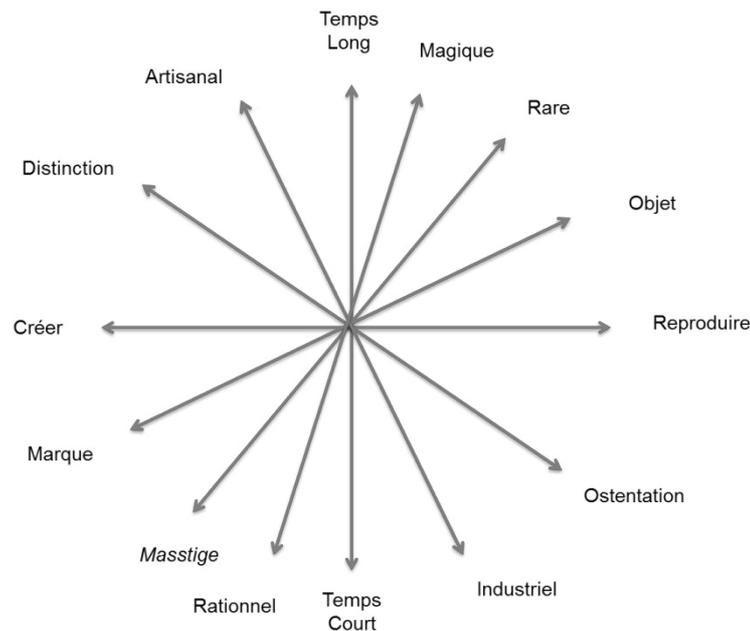


Figure 13 - 7 axes pour penser les tensions du luxe contemporain, émergeant de la revue de littérature

Ce régime de tension peut être vu comme une opportunité pour les managers. Ainsi, au contraire des cadres précontraints des marques de grande consommation, la marque de luxe peut être conceptualisé comme un espace de liberté (pour le consommateur mais aussi pour le manager) au sein de concepts paradoxaux à articuler : « une certaine idée de l’illimité qui donne justement sens à notre limite » (Heilbrunn, 2011, p.442) - un espace de liberté dans lequel construire son identité. Mais cette articulation de forces paradoxales, ce « régime de tension » (Heilbrunn, 2011, p.441) fait régner un équilibre dont l’instabilité constitue certes la richesse, mais aussi la faiblesse : force est de constater en effet que le dispositif esthétique et rhétorique des marques de luxe « se voit en permanence remis en question par la démultiplication sans cesse grandissante de ses produits » (Assouly, 2011, p.315), qui instaure une rupture entre la dimension strictement matérielle de la marque et sa dimension discursive» (Heilbrunn, 2012, p.58).

La marque de luxe, régime de tensions dont les interstices ouvrent un espace de liberté, et façonnent un matériau identitaire potentiellement fécond ou espace d’instabilité menaçant la stabilité de la construction identitaire ? C’est à cette question que le présent travail tentera de répondre.

### Encadré empirique: Illustration des tensions du luxe contemporain

Afin d'illustrer très concrètement certaines des tensions du luxe contemporain tel que synthétisées dans la Fig.12, nous présentons ci-après une sélection de visuels.

Cette présentation visuelle a une valeur purement illustrative et ne prétend à aucune valeur scientifique. Il nous semblait toutefois intéressant d'incarner très concrètement certains des faits décrits dans la revue de littérature et d'illustrer également la dimension fortement visuelle des marques de luxe.

#### Tension Créer / Reproduire



Illustration 8 \_ Exemples de publicités récentes dans l'Horlogerie



Illustration 9 \_ Standardisation des modes d'expression du luxe : l'exemple de Kate Moss

#### Tension Ostentation / Distinction



Illustration 10\_ Publicité Louis Vuitton 2017 / Pub dédiée au marché chinois, 2015

#### Tension Masssige / Rareté



Illustration 11-Exemples de collaborations entre Designers du luxe et marques du "Fast Fashion"

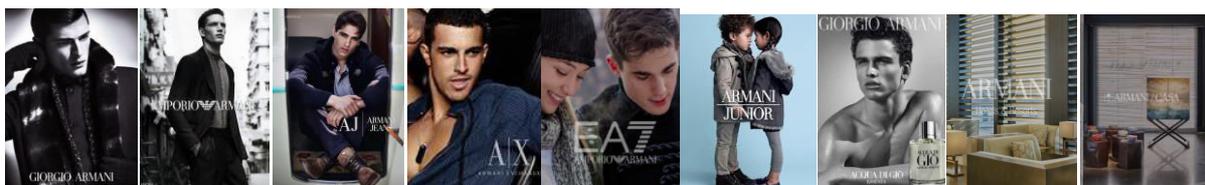


Illustration 12 \_ L'univers de marque étendu d'Armani

#### 4. REPENSER LE LUXE : EXPÉRIENTIEL, SUBJECTIVÉ ET SUBJECTIVANT

Si comme présenté précédemment, le rapport du luxe au réel est désormais d'ordre métaphorique, alors *in fine*, tout objet se réclamant du luxe serait susceptible d'être labellisé comme tel. Ainsi, en lien avec l'émergence d'une « économie de l'expérience » (Pine, Gilmore, 1999) - selon laquelle il ne s'agit plus de vendre des biens répondant à des besoins mais plutôt procurant du plaisir – et du 'marketing expérientiel', une approche expérientielle du luxe se développe, participant d'une conception constructiviste, selon laquelle tout produit ou marque aurait capacité à devenir un produit ou une marque de luxe, selon que le consommateur la perçoit comme telle (Atwal et Williams, 2009 ; Bauer, et al., 2011 ; Michaud, 2013). Vigneron et Johnson (2004) ont ainsi construit un modèle pour mesurer la dimension de « luxe perçu » des marques (ou « *brand luxury index* »).

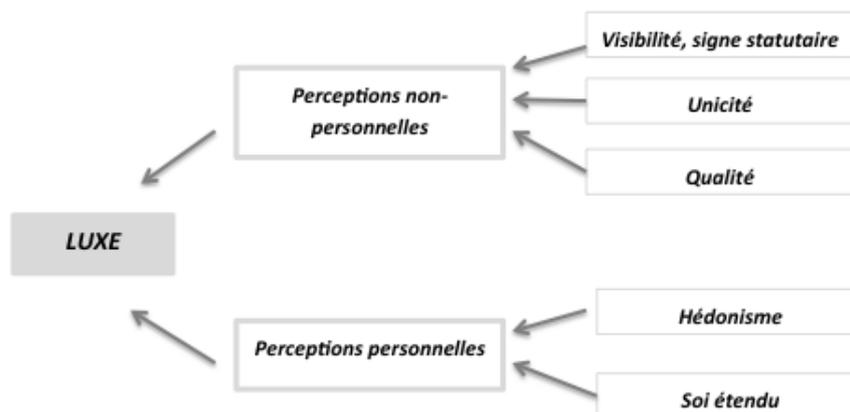


Figure 14 \_ Modèle d'analyse du luxe perçu des marques (traduit librement de Vigneron et Johnson, 2004)

La littérature du « marketing de l'expérience » a d'ailleurs souvent recours à des exemples issus du luxe, et « même les illustrations prises dans d'autres domaines font appel à ce que l'on pourrait appeler la 'luxurisation' » (Michaud, 2013, p.85-86). Les consultants du BCG<sup>35</sup> s'en mêlent proposant le label « *new luxury* » recouvrant des « produits ou services possédant de plus hautes qualités, goûts et aspiration que d'autres produits dans leur catégorie, tout en n'étant pas si chers qu'ils en seraient hors de portée. Ils sont vendus à des prix beaucoup plus élevés que les produits conventionnels et dans des volumes bien supérieurs aux traditionnels produits de luxe – et, en conséquence, ils se sont développés dans une territoire jusque là inexploré ». Ils sont qualifiés de « produits aspirationnels » pour les classes moyennes qui mettraient en œuvre des stratégies de

<sup>35</sup> BCG « Luxury Ecosystems », Juin 2013

« *trade up* » pour les acquérir (Silverstein, 2008). Un nouvel acronyme voit même le jour : FMLG pour « Fast Moving Luxury Goods » (Mandhachitara, Lockshin, 2004). « La démocratisation du luxe (...) nous oblige à reconfigurer l'idée même du luxe ; celui-ci ne peut se concevoir de façon ontologique mais dépend des logiques d'interaction que les individus tissent avec les produits dits de luxe. L'on touche ici à une forme de transsubstantiation du luxe en sentiment ; le luxe participe d'une sorte de bricolage infra-ordinaire par le déploiement d'une « ritologie » personnelle » (Heilbrunn, 2011, p.435). Pour Heilbrunn (2011), le luxe n'aurait donc plus à voir avec le macro-social (les rapports de classe et confrontations idéologiques) mais bien plutôt avec le micro-social (les interactions de proximité), il ne serait plus ce qui est réservé à une élite, mais ce qu'on s'offre pour se faire plaisir. Le luxe deviendrait donc tout à la fois subjectif et subjectivant, en cela qu'il participe à définir l'identité de chacun, au niveau « auto-sphérique » (Heilbrunn, 2011, p.436).

## **5. LA FIN DU LUXE ?**

Cette vision constructiviste d'un luxe expérientiel ne manque pas de questionner la pertinence même de la notion de luxe dans une réalité de production industrielle. Le luxe est désormais polarisé entre deux extrêmes, d'un côté un 'luxe de masse', proche du *premium*, manipulant les signes et de l'autre, un luxe niche, 'hyper luxe', fait de produits exclusifs, de beaux objets – « à moins qu'il ne nous reste comme troisième voie, de retourner purement et simplement la question du luxe, afin, selon la belle idée qui veut que 'le premier luxe du soleil soit l'ombre', de détourner les yeux d'un luxe à la rhétorique racoleuse et aux épiphanies faciles » (Remaury, 2011, p.317). Car un ensemble d'indices semblent converger pour « annoncer la possible mort du luxe » (Heilbrunn, 2011, p.424). « Dans cinquante ans, les consommateurs seront-ils encore sensibles au respect des grandes traditions du luxe et aux lieux où les produits sont fabriqués ? » (Lipovetsky, Fonrouge, 2013). Ainsi, en 2013<sup>36</sup>, 36% des Européens se déclaraient consommateurs « refroidis » du luxe, c'est-à-dire affirmant avoir « moins envie de luxe qu'il y a 5 ans » et en 2014<sup>37</sup> dans le monde, à la question « recommanderiez-vous une marque de luxe à vos amis ? », 41% des consommateurs sondés répondaient positivement, alors que 25% répondaient négativement et 34% se déclaraient neutres, soit 59% de réponses non-positives.

---

<sup>36</sup> Observatoire des clients du luxe, IPSOS 2013

<sup>37</sup> Bain, « Lens on the worldwide luxury consumer », 2014

S'il faut certes « en finir avec les icônes anachroniques » comme celle de l'humble artisan dans son atelier (Talon, 2012, p.6), et s'il « faut éviter le faux débat sur le 'vrai' luxe » (Lipovetsky, Fonrouge, 2013), comment toutefois ne pas se poser la question de ce qu'il reste à la marque de luxe si elle n'est plus qu'un système de « signes factices » (Remaury, 2011, p.317). Si les consommateurs eux-mêmes interrogent l'idée du luxe, peut-être serait-il temps d'écouter ce que ceux qui font le luxe ont à nous dire de leur industrie.

Comment se racontent-ils comme manager du luxe ? Quel effet a la marque sur leur identité ? Que signifie aujourd'hui 'travailler dans une marque de luxe' ? ... car si une industrie n'est jamais que l'expression de ceux qui la font, la question mérite alors vraiment d'être posée.

Le **chapitre 3** a présenté une revue de la littérature consacrée au luxe, revue problématisée autour des concepts de marque et d'identité.

En mobilisant des approches historiques, sociologiques et philosophiques, nous avons montré comment le luxe est un marqueur de l'identité de celui qui le fait comme de celui qui le consomme.

Nous avons ensuite montré comment le luxe est conceptualisé dans la littérature marketing comme une industrie de marque, les approches mainstream présentant la marque comme la solution aux tensions inhérentes au luxe industriel alors que de rares voix critiques dénoncent la dimension rhétorique du luxe et sa nature désormais métaphorique.

## Synthèse de la partie A

Cette partie théorique nous a permis de présenter les différentes approches théoriques sur la marque et sur les rapports entre marque et identité (chapitre 1). Nous avons montré que la littérature marketing consacrée à la marque est dominée par des approches *mainstream* fonctionnalistes – hormis les travaux de la *Consumer Culture Theory* - et qu'elle n'explore pas les effets de la marque sur les employés. Les travaux consacrés à la marque-employeur et aux pratiques d'*internal branding*, issus de la littérature RH, s'y emploient mais développent le plus souvent une approche laudative et orientée selon la perspective de l'organisation. Nous avons ensuite présenté, en théorie des organisations, le courant récent et prometteur des « *Brands at Work* » qui considère **la marque** comme un mécanisme connectant les processus de formation, re-formation et régulation d'identité, la marque étant devenue un outil de contrôle internalisé. Cette littérature constituera notre cadre conceptuel pour éclairer l'effet de la marque à l'interne des organisations.

Dans un second temps (chapitre 2), nous avons fait l'état des débats théoriques en cours en théorie des organisations sur la question de **l'identité**. Nous avons plus spécifiquement présenté le concept de « Régulation Identitaire », pratique discursive de construction identitaire, qui intègre tout à la fois, la dimension du pouvoir, la relative autonomie des individus (*agency*), et tient compte de la multiplicité des identités sociales et extra-organisationnelles. Cette littérature, et en son sein la grille théorique de la RI développée par Alvesson et Willmott (2012) constituera un outil d'analyse qui, combiné à la littérature consacrée au « travail de la marque » va nous permettre de traiter notre question de recherche : ***quel rôle joue la marque dans les processus de régulation identitaire des managers?***

Enfin, nous avons enfin effectué une revue de la littérature consacrée à notre objet d'études ; **le luxe** (chapitre 3), problématisée au regard de notre question de recherche ; les rapports entre marque et identité. Nous avons montré que les travaux sur le luxe sont dominés par des approches marketing *mainstream* étudiant la perspective du consommateur. Il n'existe à l'heure actuelle aucune littérature déployant une perspective interne sur l'industrie du luxe. Nous avons également montré que le luxe est devenu une industrie narrative, dominée par ses marques, soulignant ainsi la pertinence qu'il y a à traiter notre question de recherche à travers ce terrain.

---

**PARTIE B :**

**ÉLÉMENTS EMPIRIQUES**

---



**La partie B.** est consacrée à la présentation de la méthodologie et des résultats de la recherche.

Le **chapitre 4** explicite le design général de la recherche ainsi que les modalités de collecte puis d'analyse des données.

Nous présenterons tout d'abord les motivations à conduire la recherche (1.1), la conduite générale de la recherche (1.2) ainsi que les implications méthodologiques propres au statut d'insider (1.3). Nous présentons ensuite l'industrie du luxe, terrain de notre recherche (2.). Enfin, nous détaillerons notre méthode de collecte de données (3.) ainsi que le mode d'analyse choisi (4).

Le **chapitre 5** présente les résultats de la recherche.

Dans un premier temps nous analyserons les discours officiels de 3 conglomérats du luxe et montrerons que le discours marketing inspire le discours organisationnel (1.) Puis nous les confronterons aux discours officieux recueillis en entretien afin de caractériser le luxe comme une « *storytelling industry* » dont nous décrirons les thématiques faisant tension (2.). Enfin, nous décrirons l'effet de la marque sur les managers du luxe et le rôle qu'elle joue dans les processus de régulation identitaire. Nous forgerons ainsi le concept d'une marque qui peut *faire* ou *défaire management* ; selon qu'elle agit en mécanisme connecteur dans les processus de formation, re-formation et régulation identitaire ou au contraire en mécanisme déconnecteur (3).



# Chapitre 4.

## Design de la recherche, collecte et analyse des données

<b>Chapitre 4. Design de la recherche, méthode de collecte et d'analyse de données .....</b>	<b>p.101</b>
1. Design de la recherche.....	p.102
1.1. Position de la chercheuse et motivations à conduire la recherche.....	p.102
1.2. Conduite de la recherche et choix du cadre théorique.....	p.108
1.3. Implications méthodologiques du statut d'insider.....	p.113
1.3.1. Etat des lieux de la littérature selon une perspective ethnographique, anthropologique et sociologique.....	p.113
1.3.2. La perspective des sciences de gestion sur la recherche insider.....	p.114
2. Présentation du terrain de recherche: l'industrie du luxe .....	p.127
2.1. Panorama de l'industrie du luxe.....	p.127
2.1.1. Un chiffre d'affaires multiplié par 3 en 20 ans.....	p.127
2.1.2. Une industrie concentrée en de puissants conglomérats.....	p.128
2.1.3. Un nombre de clients en croissance, avec un profil résolument différent d'il y a 20 ans.....	p.128
2.1.4. Portrait-robot des clients du luxe.....	p.129
2.1.5. Evolution du modèle de distribution.....	p.130
2.1.6. Concentration de l'industrie.....	p.131
2.2. Défis à venir .....	p.132
2.3. Un secteur stratégique pour la France .....	p.137
3. Méthode de collecte de données.....	p.138
3.1. Le recueil de données par entretien.....	p.138
3.2. Les données secondaires .....	p.148
3.3. Immersion dans l'objet d'étude.....	p.152
4. Méthode d'analyse de données et critères de validité .....	p.155
4.1. Positionnement épistémologique.....	p.155
4.2. Méthode d'analyse.....	p.158
4.3. Critères de validité de la recherche.....	p.160

## 1. DESIGN DE LA RECHERCHE

### 1.1. Position de la chercheuse et motivations à conduire la recherche

« *Tu fais partie du paysage de la rue, comme ce réverbère* » Whyte William Foote, 1943  
[1995], p.331

C'est de réflexions, parfois solitaires, parfois partagées avec des collègues et amis du luxe, d'interrogations irrésolues ayant émergé au fil de notre vécu professionnel qu'est né ce projet de recherche. Mon statut de '*native*' a profondément imprimé la définition du présent travail et il nous semble donc nécessaire d'explicitier nos motivations à conduire la recherche.

Fille d'enseignants et ayant grandi en province, je n'avais jamais vraiment été exposée au luxe dans ma jeunesse. Ma famille ne consommait pas de produits de luxe, le budget de communication des marques de luxe était alors (avant le mouvement de concentration initié en 1999) sans commune mesure avec celui d'aujourd'hui et je n'avais ainsi aucune espèce de rapport au luxe, ni même d'image de ce que pouvait être le luxe, son univers et ses ressorts. Mon monde et celui du luxe étaient tout bonnement parallèles. C'est au cours de mon apprentissage durant mes études en école de commerce qu'a eu lieu entre le luxe et moi, cette rencontre du troisième type. En fin de classe préparatoire littéraire, à l'issue des concours, j'avais fait le choix de délaissier l'option fac de philo pour intégrer l'ESSEC. Je ne savais pas exactement à quoi m'attendre, j'anticipais seulement que l'environnement serait dynamique, riche et multiculturel ce qui me correspondait bien. J'avais quitté la khâgne avec comme tout viatique les avertissements un tant soit peu caricaturaux de mes camarades et professeurs qui - quand je leur avais annoncé que j'intégrais l'ESSEC - m'avaient promis le pire et rangé d'office du côté des méchants : « l'argent corrompt tout » m'avait assené mon professeur d'allemand, « tu vas travailler avec ceux qui licencient les gens parce qu'ils sont à la CGT » m'avait lancé une camarade. En arrivant à Cergy, la réalité n'était bien sûre pas aussi manichéenne toutefois je m'ennuyais ferme en première année, enchaînant les cours obligatoires de contrôle de gestion, systèmes d'information et comptabilité. Naturellement fâchée avec les mathématiques et la logique, et manquant de connaissance du monde de l'entreprise par rapport à mes camarades de promotion majoritairement fils de cadres supérieurs, je peinais à percevoir la finalité des cours. Du point de vue des enseignements et du travail, le choc de culture avec la khâgne était réel : je trouvais que l'on survolait tout sans prendre le temps de 'se poser' pour réfléchir vraiment. Je me

décidais donc à chercher un apprentissage, convaincue que ce serait finalement une manière bien plus concrète de comprendre ce qu'est vraiment une entreprise plutôt que de mener une bataille perdue d'avance avec mon manuel de comptabilité. Je rencontrais ainsi Anne-Marie, agrégée de lettres modernes, normalienne et diplômée de l'ESSEC. Jeune entrepreneur, elle venait de créer BBA, un cabinet de conseil spécialisé dans l'audit qualitatif des marques et cherchait un apprenti. Sa culture à la fois littéraire et très ancrée dans le réel, son esprit entrepreneurial fort ont fait écho à ma propre personnalité. L'entretien d'embauche s'est joué autour d'un pêle-mêle de visuels de publicités à analyser et d'un échange passionnant sur le sens des images et la sémiotique (mon cours préféré à l'ESSEC, avec celui d'italien !). Anne-Marie m'a expliqué sa lecture du luxe sous l'angle de la culture, du savoir-faire, de la valorisation du patrimoine et de l'archéologie de la marque. A la sortie de notre rencontre, j'avais découvert le luxe : le lieu possible d'un temps long et réfléchi, un secteur économique tirant sa valeur de sa profonde nature culturelle, un conservatoire du patrimoine et des savoir-faire et surtout, un espace de sens et de contenu qui me permettrait de faire le pont entre, d'une part, ma culture familiale et les savoirs acquis en khâgne que je valorisais et, d'autre part, le désir de m'intégrer dans le monde de l'entreprise dont le choix de faire l'ESSEC (plutôt que de poursuivre en fac de philo) relevait. Je travaillais donc pendant deux années (1999-2001) chez BBA, à raison de 3 jours par semaine durant l'année et à temps plein durant les vacances scolaires.

C'était une période de changement particulièrement intéressante pour intégrer l'industrie du luxe. Signe de la fin d'une époque, c'est en 1998 que Yves Saint Laurent a cessé de dessiner son prêt-à-porter pour ne conserver que la Haute Couture, puis en 1999 que s'est ouvert le *mercato* du luxe : PPR achète le Gucci Group NV, dans le même temps Gucci achète Yves Saint Laurent (à l'exception de la Haute Couture), Van Cleef & Arpels est racheté par Richemont et Chaumet par LVMH. Ce mouvement de concentration de l'industrie en conglomérat se poursuivra massivement à la suite (voir chapitre 4, partie 2. Présentation du terrain de la recherche, p137 et suivantes).

Dans ce contexte, BBA avait obtenu la mission de réaliser un fond de marque de Van Cleef & Arpels (VC&A) afin de donner à voir aux managers la valeur distinctive de leur marque (à l'époque, tout le monde usait et abusait de l'expression « ADN de marque »). J'ai ainsi eu la chance de visiter les ateliers Langlois (atelier maison de VC&A) : au détour d'escaliers biscornus dans un immeuble de la place Vendôme, sous les toits, les joailliers et sertisseurs travaillaient avec les mêmes outils que ceux des artisans des débuts de la joaillerie française, au sol, les croisillons de bois destinés à arrêter la chute d'une pierre qui aurait malencontreusement échappé

aux bons soins de l'artisan donnaient à la scène un air tout droit sorti d'un roman de Balzac. Même éblouissement en feuilletant les multiples livres de commandes datant du XIX<sup>ème</sup> siècle, regroupant les croquis art déco ou floraux, égrenant une liste de noms ranimant d'autres temps, entre *Splendeurs et misères des courtisanes* ou *Au bonheur des Dames* et même d'autres lieux, avec la Russie blanche des tsars ou l'Inde des maharadjas. Cela relevait du musée vivant ou du roman incarné ; le tableau était complet - en bonne littéraire, je n'étais pas déçue et en nouvelle recrue d'école de commerce j'étais soulagée d'avoir trouvé cet entre-deux mondes tout indiqué pour moi. Cette première mission fut suivie d'une autre qui acheva de me convaincre du caractère unique du luxe : Chaumet nous demanda de réaliser un audit de marque pour son entité joaillerie puis parfums. Là encore, j'eus la chance de passer du temps dans les ateliers, puis avec la conservatrice du musée Chaumet. Au nom de LVMH, elle reçoit avec un charme suranné dans les salons Chaumet : deux pièces, aux murs dorés à l'or fin et baignés du soleil de l'après midi de la place Vendôme, seulement voilé de l'ombre portée de la colonne rapporté d'Egypte par Napoléon. Elle vous y narre les aventures de Nitot, jeune apprenti qui rattrapa les rênes du cheval emballé de l'Empereur, lors d'une parade sur la place et que ce dernier remercia en le gratifiant du titre de joaillier officiel de l'Empereur. Elle vous explique que c'est Nitot qui réalisa la couronne et le sceptre du sacre de l'empereur, immortalisé par Ingres, et dont une réplique du tableau original conservé au Louvres trône dans les salons Chaumet place Vendôme.

Ainsi, par le hasard de mon intégration chez BBA, c'est à un luxe sincère et authentique que j'eus accès en première instance, un luxe d'artisans et d'experts, un luxe des savoir-faire, de l'amour du travail bien fait et d'une éthique de métier bien vivante, un luxe empreint de l'humilité de ceux qui ont les mains dans le cambouis (même si, dans le luxe, le 'cambouis' est précieux), un luxe pragmatique, concret, où l'intelligence de la main donne sa valeur à toute chose. Je réalisais finalement que le luxe – par son éthique – était très proche des valeurs dans lesquelles j'avais été élevées et que l'esprit qui sous-tendait le travail des artisans du précieux était tout à fait proche de celui de ma grand-mère lorsqu'elle faisait ses œufs à la neige selon la recette de son père boulanger. Sur le fond, finalement et contre toute attente, s'il y avait un secteur dans le champ de l'entreprise qui pouvait correspondre à mes valeurs, c'était bien le luxe.

A l'issue de mes études à l'ESSEC, j'ai donc poursuivi dans ce domaine et sur les conseils d'Anne-Marie, ai quitté BBA pour me former "à bonne école" au sein d'un grand Groupe. J'ai alors rejoint JOAILLERIE, une marque de joaillerie-horlogerie française de premier plan, appartenant à un conglomérat. J'étais d'abord vendeuse dans leur boutique de Rome pendant 1 an, puis Chef de Produits Joaillier au siège de Paris. J'arrivais à Rome avec une bonne

connaissance technique des produits, acquises au fil des deux années chez BBA, un vrai intérêt pour la joaillerie et une curiosité pour la vente et les clients du luxe (que je n'avais encore jamais croisés). J'ai pris avec gourmandise cette année romaine, à manipuler les pièces de joaillerie, à constater une nouvelle fois leur qualité, leur inventivité, leur géniale technicité et à ressentir au premier chef la difficulté qu'il peut y avoir à vendre des pièces aussi uniques (comment communiquer à un client moyen-oriental parlant peu anglais ce qui fait la valeur d'une pièce ?) et – parfois- à toucher du doigt la limite des argumentaires marketing développés par les chefs de produits (puis-je vraiment regarder ce client russe dans les yeux et lui dire que cette pierre symbolise l'amour éternel ?...). Au bout d'un an, j'ai exprimé le souhait de rentrer à Paris ; j'avais fait mon expérience sur le terrain et voulais maintenant passer "aux choses sérieuses". Je ne savais pas vraiment ce que j'envisageais par cela, mais – à force de remarques d'amis de promotion m'ayant fait comprendre qu'ils étaient étonnés que j'ai pu accepter d'aller sur le terrain plus que quelques semaines - j'avais fini par intégrer qu'après une école de commerce, la boutique ne devait être qu'une étape de formation. C'est ainsi que je revenais à Paris, et prenais un poste de Chef de Produits au sein du Département Joaillerie, en charge des collections créatives. Confiante dans mon contact au siège, je n'avais pas émis de desiderata autre que faire du marketing. Vite, les discussions informelles entre collègues me firent comprendre que j'étais atterrie au "saint des saints" : sur le département phare et en charge de produits ayant plus vocation à soutenir l'image créative de la Maison que sa marge. Pendant 2 ans, j'ai travaillé quotidiennement au développement des collections avec les dessinateurs, les Méthodes (département qui fait le lien avec les Ateliers), les Pierres (département qui source les pierres de couleur et les diamants), et l'ensemble des départements supports (logistique, supply chain, communication, merchandising, internet, retail...). Toutes les équipes étaient très fières des produits, de la marque, et engagées dans la mission de préserver ce patrimoine dont nous nous sentions tous les gardiens. La lettre de mission des Chefs de produits était claire : pour toute nouvelle collection, le *brief* créatif devait trouver un ancrage fort et authentique dans les archives de la Maison. Les planning de collection laissaient le temps au temps : développer une collection joaillière prenait entre 18 mois et 2 ans. J'appréciais spécialement ce luxe au regard de la course constante à laquelle étaient soumis mes amis de promotion travaillant dans la publicité, le conseil ou les fusions acquisitions. Chez JOAILLERIE, nous prenions le temps de faire les choses comme il faut. Au bout de quelques années toutefois, je me suis confrontée à la réalité de la vie des entreprises, à la faveur d'un changement de direction mes projets joaillerie ont été gelés durant plus de 6 mois, le temps que le nouveau management redéfinisse les priorités en terme de produits... à ce moment là, paradoxalement, le temps m'a paru trop long, figé. Au même instant,

au bénéfice d'une mobilité interne, Géraldine, une amie de promotion quittait son poste chez MODE, une maison de Mode de tout premier plan, intégrée à un conglomérat français. Elle me proposait de reprendre son poste. A cette époque, mon intention n'était pas en soi de quitter JOAILLERIE, mais plus de découvrir la mode, un univers où je pourrais parfaire mon italien mais surtout que je percevais comme plus dynamique. Mon réseau dans le luxe se réduisait aux collègues de chez JOAILLERIE et BBA et je n'avais pas d'autres amis que Géraldine dans la mode. Je quittais donc l'univers de la place Vendôme pour celui de l'avenue Montaigne, sans anticiper l'ampleur du changement que cela impliquait. Annonçant à l'un de mes collègues chez JOAILLERIE que je partais travailler chez MODE, celui-ci me dit : « tu aurais du m'en parler, ma sœur y travaille et c'est tous des fous »... Je partais donc en me disant que j'avais peut être mal apprécié la culture de ma nouvelle Maison. *De facto*, au bout de quelques semaines, il devint clair que la mobilité de Géraldine n'aurait pas lieu et nous nous retrouvâmes à deux pour un poste, un ordinateur et une souris pendant 4 mois. Le temps fut très long et l'ambiance vite tendue. Nous allions à deux en réunion au Studio où Géraldine n'était pas appréciée et se faisait régulièrement malmener par les assistantes, sur un registre que je n'avais pas connu chez JOAILLERIE. En outre, je faisais les frais de ma méconnaissance du luxe et des arcanes du monde de l'entreprise : je réalisais l'écart entre les processus de développement chez JOAILLERIE portés par le marketing, arbitre ultime et ceux chez MODE, où le rôle du Studio était prédominant, où les jeunes marketeuses insuffisamment soutenues par un top management sous pression n'avaient que peu de pouvoir et peinaient à se faire entendre, voire à se faire respecter. J'appréhendais la pression du rythme des collections : à mon arrivée en 2002, nous passâmes de 4 collections par an (printemps/été, automne/hiver) à 6 collections par an (pré-fall, cruise en plus), puis nous mîmes à intégrer des 'collections capsules'. Bref, nous lançions plus de 200 références tous les 2 mois...bien loin d'une collection de 50 références tous les 18 mois. Par ailleurs, alors que chez JOAILLERIE la notion de budget était peu présente, elle revenait constamment chez MODE, les séances de signature de facture de prototype prenaient des heures car mon manager questionnait chaque montant, les réunions de développement révélaient l'écart entre l'intention initiale où l'on demandait aux stylistes d'être créatifs et la réalité d'objectifs de marges élevés poussant à retirer une boucle ayant un coûtant de 50 centimes mais faisant passer le prix final au dessus de 450 euros...alors même que la réunion suivante portait sur les messages de communication visant à sublimer le geste artisan. Les jeux de pouvoir étaient plus frontaux que chez JOAILLERIE et la pression subie par les créatifs devant accepter des produits commerciaux poussés par le marketing sous prétexte qu'ils financent leurs défilés était source de tensions. Ce qui pour moi relevait de la découverte semblait être le quotidien de mes collègues

depuis quelques temps déjà, qui à la machine à café parlaient ouvertement d'un management mettant chacun en compétition avec tous et ne récompensant pas les efforts, d'une absence de réel plan de mobilité et d'un ras-le-bol assez généralisé. Je découvrais un autre luxe, bien loin de celui qui m'avait poussé à rejoindre BBA, avec plus de rancœur, moins de joie, moins d'esprit de corps et un métier marketing plus déconnecté du produit et des ateliers, gérés par les développeurs italiens et trop rarement visités par le marketing, pour cause de budget voyages restreints. Au bout de 3 ans (et 18 collections !), le côté très circulaire du temps de la mode ainsi que l'écart entre un discours marketing très emphatique sur les savoir-faire et l'artisanat et la réalité du portefeuille produits avait eu raison de mon enthousiasme : le luxe de MODE n'était plus ce pont culturel entre ma culture littéraire et ma formation en école de commerce – ce luxe découvert chez BBA et JOAILLERIE que j'avais pris pour une réalité universelle ne l'était pas. Ainsi lorsqu'un chasseur de têtes me proposa un poste chez NEWLUXURY, une marque en création, opérant sur une nouvelle catégorie de produits connexe à la joaillerie, dans un Groupe qui n'était pas français, je pris la décision de quitter MODE. Annonçant mon départ à mes collègues et amis, je fus surprise du nombre de personnes me félicitant de quitter la Maison et me disant « moi aussi, il faut que je parte, il faut que je refasse mon CV »... alors même que chez JOAILLERIE personne en interne n'avait réellement compris que mon impatience face aux lancements produits gelés suffisse à me motiver à quitter une Maison dont tout le monde était si fier. Le jour de mon départ de chez MODE, en forme de réponse à mon « peut-être aurons nous le plaisir de nous recroiser dans le futur », ma supérieure cinglante m'asséna un « on ne quitte pas MODE ». La messe était donc dite : le salarié n'était pas libre de construire un projet professionnel autorisant les aller-retour dans le groupe. Aucun doute n'était permis<sup>38</sup>.

J'ai à la suite toujours conservé en tête cet étonnement qui avait été le mien lors de mon passage de JOAILLERIE à MODE, la différence de culture, de vécu et la frustration qu'avait généré l'écart entre ce que j'avais pu percevoir du luxe chez JOAILLERIE ou à travers les communications officielles de MODE dans ses publicités et dans le discours tenu par les dirigeants de son conglomérat et la réalité du contenu des produits, du vécu des acteurs au sein de MODE. C'est de ce désir d'interroger cet étonnement irrésolu qu'est né ce projet de thèse, de l'envie de conceptualiser ces discussions de machine à café entendues au fil de mon expérience entre 1999 et 2015.

---

38 Ou, pour citer Willmott (1993 :529) : *“a system of beliefs and rewards is constructed that invites employees to suspend doubt (...) Far from enabling an active process of comprehending the possibility and necessity of choosing between competing values and their associated life-projects, identification with a single set of values is demanded”*

Il y a un point que je souhaite ici clarifier fortement pour avoir ressenti parfois en séminaire doctoral le besoin de ne pas laisser planer un doute sur la nature de ce travail qui serait susceptible de le discréditer. J'ai pris énormément de plaisir à travailler chez JOAILLERIE comme chez MODE puis dans mes autres expériences dans le luxe sous forme de conseil ou start-up. Cette thèse est tout sauf un procès à charge contre le luxe qui m'a formée et accueillie alors que je n'appartenais pas au cénacle et auquel beaucoup de mes amis appartiennent encore. Toutefois, après des années de croissance échevelée, le contexte évolue (voir chapitre 4, partie 2. Présentation du terrain de la recherche, p137 et suivantes) et il est temps désormais d'autoriser une critique bienveillante et constructive de l'industrie. Le luxe est un secteur traditionnellement secret et respectueux des traditions, donc de fait peu habitué à l'introspection ou à la critique ; la plupart des ouvrages de vulgarisations comme des articles académiques consacrés au luxe font *de facto* l'inventaire de tout ce qui va bien. Pour sauvegarder le succès de cette industrie si typiquement française, il est temps d'autoriser un droit d'inventaire également des points de tensions ou d'amélioration – sans que cela passe pour un procès à charge - sans quoi les marques asiatiques en plein développement se chargeront sous peu de faire cet inventaire pour nous dans des termes certainement moins bienveillants. Enfin, si nous aborderons spécifiquement plus bas (1.3.2) les implications propres au statut d'*insider*, rappelons toutefois ici que les travaux d'*insider* ont leur validité propre et que ce n'est pas parce que le présent travail se fonde sur une connaissance intime du terrain qu'il en deviendrait pour autant une sorte de thérapie personnelle. Toute démarche de recherche relève de l'autobiographie, parfois même contre la propre volonté du chercheur (Bouilloud, 2009), gageons que le chercheur *insider* conscient de ce défi fera preuve d'un surcroît de réflexivité, répondant ainsi aux recommandations de la communauté scientifique (Alvesson & Sköldbberg, 2009 ; Allard-Poési & Perret, 2014).

## **1.2. Conduite de la recherche et choix du cadre théorique**

Formée en école de commerce et ayant travaillé pendant plus de 10 ans sur des fonctions marketing, je me suis naturellement tournée au début de ce projet de thèse vers le champ du marketing. Ainsi, afin de préciser notre question de recherche, nous avons dans un premier temps effectué une revue de la littérature marketing consacrée à la marque. Nous avons exploré les travaux de la « *Consumer Culture Theory* », dont ceux du courant de la « *Brand culture* » (Askegaard, 2006 ; Heilbrunn, 2006 ; Schroeder, 2005, 2008, 2009 ; Schroeder & Salzer-Mörling, 2006) qui étudie le fonctionnement symbolique des marques et décrypte comment marques et consommateurs interagissent pour co-construire le sens. Nous nous sommes intéressés

aux approches marketing de la légitimité et de l'authenticité de la marque (Benmoussa et Maynadier, 2013 ; Cova & Cova, 2002 ; Dion, Sitz, 2012 ; Laufer, 1991), aux pratiques de résistance du consommateur (Daniel, Sirieix, 2012 ; Roux, 2007), aux réflexions sur le rôle et la responsabilité du marketing dans notre société contemporaine (Pras, 2009 ; Décisions Marketing numéro spécial N°72, 2013) et au courant très intéressant mais minoritaire des *Critical Marketing Studies* (Tadajewski, Brownlie, 2008). Nous avons également exploré les possibilités théoriques offertes par le carré sémiotique pour structurer les tensions du luxe industriel. Malgré leur intérêt, ces travaux ne nous permettaient pas de traiter notre question de recherche : quel est l'effet de la marque à l'interne des organisations, sur les processus identitaires des managers.

En parallèle, nous avons effectué une revue de la littérature consacrée au luxe et avons constaté la prédominance exclusive des approches marketing. Les travaux marketing qui étudient l'effet de la marque de luxe, le traitent selon la perspective du consommateur (comment « construire et préserver le rêve » (Bastien, Kapferer, 2008, p.166), quelle est « l'équation du rêve » (Dubois, Paternault, 1994), quels sont les facteurs influençant la « désirabilité du luxe » (Kapferer, Valette-Florence, 2016)) ; ils n'interrogent pas ce qui se passe à *l'interne* des organisations du luxe et n'apportaient donc pas de réponse à nos interrogations.

Notons ici qu'au sein de la littérature marketing consacrée au luxe, nous nous sommes particulièrement intéressé aux travaux posant le luxe comme industrie narrative et avons constaté que ce point fait l'objet d'un large consensus (Assouly, 2011 ; Barthes, 1967 ; Bertrand, 2012 ; Heilbrunn, 2011, 2012 ; Kapferer, 2006 ; Michaud, 2013 ; Roux et Floch, 1996),

En résumé, à l'issue de cette double revue de littérature, nous avons constaté la quasi absence de perspective *interne* sur la marque dans le champ marketing et son absence absolue pour ce qui est de notre terrain d'études, le luxe, laissant la question du rôle et de l'effet de la marque au sein des organisations du luxe inexplorée par la littérature académique.

Notre revue de la littérature marketing ne nous permettant pas de valider théoriquement la pertinence des questionnements issus de notre expérience d'*insider*, nous avons décidé d'entreprendre rapidement le travail de terrain à la recherche d'une validation empirique de notre problématique. Nous avons ainsi mené dès le premier semestre 2014 une première phase de collecte de données que nous avons immédiatement analysées. Cette analyse, en révélant l'existence de tensions liées à l'écart entre le discours marketing porté à l'externe et la réalité de production vécue à l'interne, a confirmé la pertinence de notre problématique.

Parallèlement, nous avons effectué une analyse de données secondaires qui nous a permis de qualifier les grandes thématiques du discours managérial officiel et de constater l'existence de frictions révélées par les discours officiels dissonants (presse, films, internet, etc...)

A l'issue de cette première récolte de données qui nous a permis de confirmer la pertinence de nos interrogations d'*insider*, nous nous sommes orientés vers la théorie des organisations, pensant y trouver un cadre analysé pertinent. Dans ce champ, nous avons exploré deux courants de recherches:

(a). la littérature consacrée au **discours** et aux **organisations narratives**. Nous avons trouvé dans le courant des *Critical Management Studies* (CMS) de riches éléments de décryptage théorique. En effet, les CMS accordent une place centrale au discours, à la question du lien entre discours organisationnel, identité professionnelle et identification, ainsi qu'au dévoilement des jeux de pouvoir et de domination sous-jacents au discours et aux possibles actes de résistance (Boje, 1995 ; Alvesson&Karreman, 2000 ; Hardy, 2001 ; Czarniawska, 2005 ; Fairclough, 2005 ; Flemming, 2005 ; O'Mahoney, 2012 ; Spicer, 2013).

(b). la littérature consacrée à l'*identity work* (Elsbach, 1999 ; Humphreys & Brown, 2002 ; Alvesson & Svenigsson 2003 ; Bardon, Clegg & Josserand, 2012) et à la **régulation identitaire** (RI) (Alvesson & Willmott, 2002 ; Alvesson & Kärreman, 2007 ; Bergström & Knights, 2006 ; Kreiner et al., 2006). La RI entendue comme le « *processus continu durant lequel l'individu négocie la question du « qui suis-je ? » au sein du social « voici qui nous sommes » »* (Kreiner et al, 2006) nous est paru particulièrement adaptée pour éclairer notre question de recherche

(c). en théorie des organisations, le jeune courant du « travail de la marque » ou « **Brands at Work** » (Brannan, et al., 2015 ; Kornberger, 2010, Mumby, 2016, Spicer, 2010) qui entend « prendre la marque au sérieux » et d'illustrer « de façon très concrète » ce qu'est « le travail de la marque » (Spicer, 2010). Il se donne pour mission d'étudier le rôle de la marque pour les employés dans leur quotidien professionnel et décrypte comment le management mobilise la marque pour soutenir les processus de régulation identitaire mis à l'œuvre par les salariés.

A l'issue de cette revue de littérature, le courant des « *Brands at Work* » nous est apparu un excellent cadre théorique pour traiter notre sujet et la régulation identitaire un concept nous permettant d'opérationnaliser nos données.

En parallèle, nous avons également effectué une revue de la littérature consacrée à la marque-employeur et à l'*internal branding* (chapitre 1.).

En parallèle de ce cheminement théorique, nous avons mis en œuvre entre le second semestre 2015 et jusqu'au printemps 2016 une seconde phase de récolte de données, nous amenant à un total de 59 entretiens longs (voir annexes 1 et 2).

Tout au long de ce processus itératif, des résultats intermédiaires ont été présentés en conférence ainsi qu'en séminaire doctoral. Cela, ainsi que les échanges fréquents avec mes deux directeurs de thèse a permis de faire évoluer et notre question de recherche. Le fait de présenter de façon régulière mes travaux m'a permis de confirmer la pertinence de notre question de recherche auprès de différentes audiences et d'obtenir une forme de validation intermédiaire des résultats.

La Figure 15. offre une présentation synthétique de la démarche de la recherche.

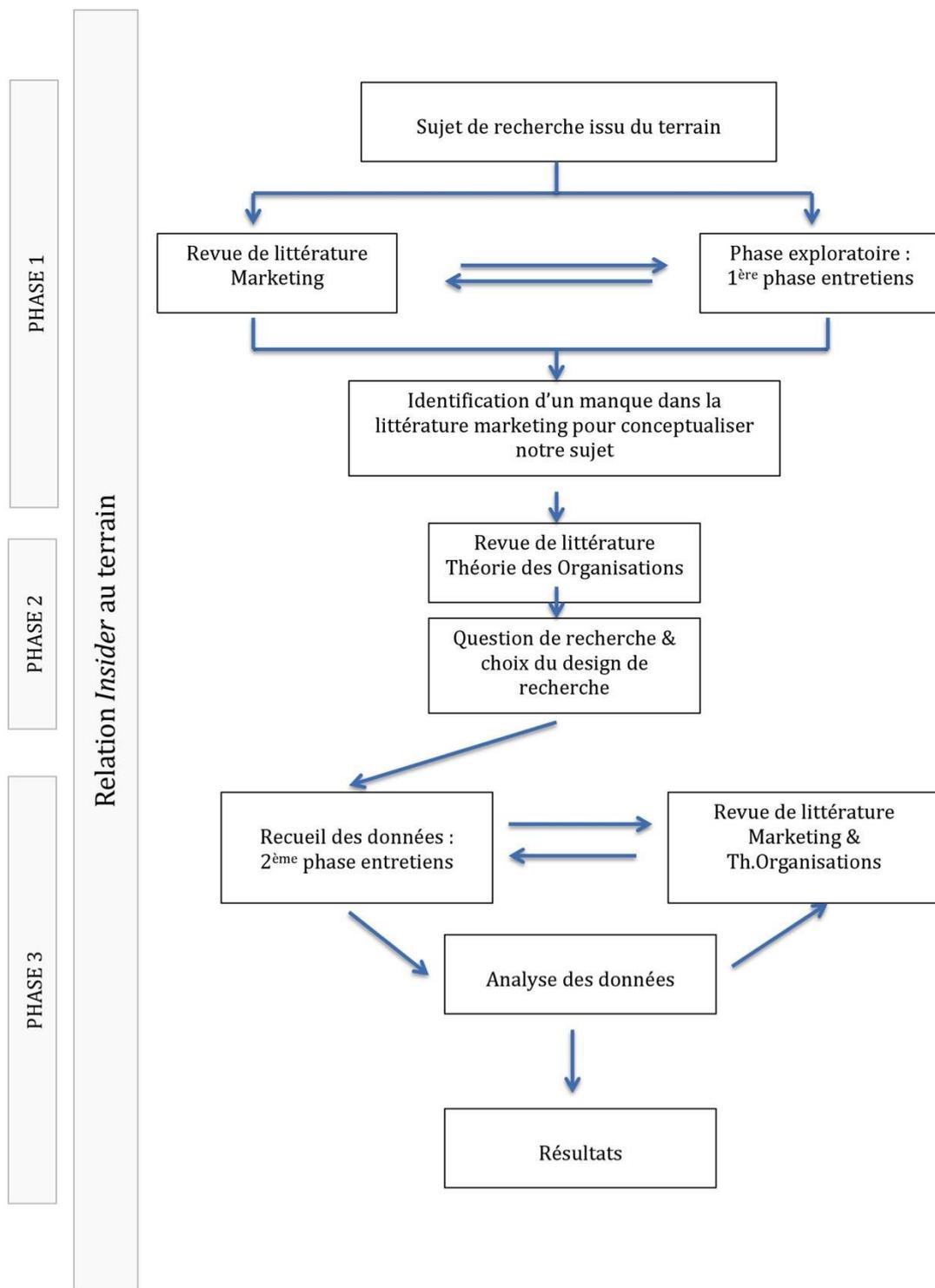


Figure 15\_Présentation synthétique de la démarche de recherche

### 1.3. Implications méthodologiques du statut d'*insider*

#### 1.3.1. *Etat des lieux de la littérature selon une perspective ethnographique, anthropologique et sociologique*

C'est via l'ethnologie et les recherches de Malinowski (1922) sur les populations des îles Trobriand que s'est tout d'abord initiée la réflexion sur la position du chercheur en tant que participant plutôt qu'observant.

A sa suite, les tenants de « l'observation participante » ont révélé le caractère peu viable de la « place ordinaire de l'ethnologue, celle de qui prétend désirer 'savoir pour savoir' » en cela qu'elle ne ferait que masquer un jeu de dupes entre le chercheur observant et celui qui, se sachant observé, s'intéresserait in fine moins à communiquer son savoir qu'à mesurer celui du chercheur (Favret-Sadaa, 1977, p.30). Plus tard, en sociologie, Bourdieu (2007[1993]) développera et complètera cette idée et définira la notion d'*effet d'imposition*.

D'autre part, les 'nouveaux ethnologues' soulignent que le fait d'avoir partagé le sort et les expériences que vit la population que l'on étudie aiderait à mieux la comprendre (Evans-Pritchard 1937 cité par Favret-Sadaa, 1977, p.28). Enfin, ils dénoncent l'illusoire neutralité de l'ethnologue et l'idéal de totale a-topie du sujet théoricien tel que prôné par les post-structuralistes, et ce à plus forte raison lorsque la parole joue un rôle clef dans l'objet d'étude (Favret-Sadaa, 1977, p.30-33). Ainsi, dans son étude sur la sorcellerie dans le bocage breton, Jeanne Favret-Sadaa (1977) dévoile le pouvoir magique de la parole dans les rituels de désenvoûtement et affirme : « *en sorcellerie, la parole, c'est la guerre (...) Il n'y a pas de place pour un observateur non engagé* » (Favret-Saada, 1977, p.27). Ainsi, on parle toujours *depuis quelque part* et l'ethnologue ne saurait se soustraire à cet état de fait.

En sociologie, l'Ecole de Chicago (1920-1930) a ouvert la voie à une riche tradition d'observation participante en se donnant pour mission de décrire l'homme dans son environnement et en considérant la ville comme un véritable laboratoire. Quelques années plus tard, dans sa thèse sur les gangs, qui constitue un travail fondateur, William Foote Whyte (1943) a théorisé le degré de participation du chercheur, le rapport enquêteur-enquêté, la systématisation de l'observation, le traitement premier du matériau collecté (en privilégiant entre autre le classement thématique des notes, au traitement chronologique) et s'est confronté à la question du langage (comment (re)traiter le langage paillard de la rue lorsqu'il s'agit de s'adresser aux chercheurs?). A sa suite les projets de recherche de la « Seconde Ecole de Chicago », marqués

entre autre par le travail d'Erwin Goffmann sur l'hôpital psychiatrique (1961) et celui d'Howard Becker (1963, 2003) sur les fumeurs de cannabis a creusé le sillon de la sociologie participante.

### 1.3.2 *La perspective des sciences de gestion sur la recherche menée par des 'insiders'*

Alors même qu'en ethnographie, en anthropologie et en sociologie, un consensus paraît établi sur l'intérêt et la viabilité scientifique des démarches d'observation participante, dans les sciences de gestion, le débat est encore vif.

#### *a. Considérations épistémologiques et méthodologiques sur la position de chercheur-insider*

La recherche académique menée par des *insiders* en sciences de gestion ne reçoit encore qu'une faible considération (Coghlan & Brannick, 2005 ; Brannick & Coghlan, 2007 ; Chavez, 2008) et lorsque c'est le cas, c'est souvent pour souligner son insuffisante capacité à générer de la théorie, son caractère peu conforme aux standards 'classiques' de rigueur du fait du fort enjeu personnel et parfois émotionnel de la recherche (Anderson, Herr & Nihlen, 1994) ou encore la difficulté qu'il y a à étudier une organisation dans laquelle on est partie prenante (« *The dual roles of investigator and employee are incompatible, and they may place the researcher in an unantendable position* », Morse (1994)).

Le relatif flou terminologique ('insider', 'native', 'indigène') témoigne d'ailleurs de la difficulté à appréhender ce type de recherche qualitative. Un courant se développe toutefois qui n'élude pas les défis propres à ce type de démarche mais entend affirmer la valeur théorique et la potentielle puissance de dévoilement du 'réel' de la recherche académique menée par des insiders (Alvesson, 2003 ; Beoku-Betts, 1994 ; Brannick & Coghlan 2007 ; Chavez, 2008 ; Coghlan & Brannick, 2005 ; Kanhua, 2000).

Afin de battre en brèche la prétendue faible valeur théorique de la recherche menée par des insiders, certains chercheurs se plaisent à rappeler qu'*in fine*, la théorie des organisations et le management ne sont eux-mêmes qu'un réseau de concepts et théories engagées dans une lutte visant à imposer une vision de la vie des organisations plutôt qu'une autre, et cela relativement à l'épistémologie à laquelle on se rattache (Reed, 1996 cité par Coghlan & Brannick, 2007). Ils questionnent par ailleurs, la pertinence de la dichotomie *outsider/insider*, affirmant que les *outsiders* et les *insiders* font face aux mêmes challenges méthodologiques pour ce qui est de la question de la position du chercheur, de la réflexivité, de sa connaissance pré-existante liée à sa

place dans l'ordre social ; le chercheur faisant appel à des méthodologies qualitatives ne pouvant jamais s'assurer que ses observations, interprétations et représentations ne soient pas affectées par ses différentes identités et positions (Gergen & Gergen, 2003, P.595). Ainsi, ils posent que le chercheur est toujours d'une manière ou d'une autre co-participant de la recherche, en cela qu'il se positionne par rapport aux participants de la recherche et que les participants de la recherche se positionnent par rapport à lui (Ellis, 2004; Gergen & Gergen, 2000)

Par ailleurs, ils opposent à la critique d'absence d'objectivité du chercheur-insider le fait que nous sommes tous insiders de différents systèmes (famille, communautés, organisations) dont nous avons une connaissance riche et complexe. En s'astreignant à une véritable réflexivité, le chercheur-insider serait à même de développer une connaissance tout autant riche et complexe de son objet de recherche (Alvesson, 2003; Brannick & Coghlan, 2007 ; Coghlan & Brannick, 2005 ) que celle que nous avons de notre famille, nos communautés, nos organisations.

Enfin, en réponse au possible biais positif dont pourrait pâtir l'insider dans le cas où la connaissance, la culture et l'expérience partagée avec l'informant agirait comme un filtre positif (*'rose-colored observational lense'*, Chavez, 2008) ils opposent le manque de fondement empirique de ces critiques lié au faible nombre de recherche menées par des insiders et à l'insuffisant travail méthodologique existant pour vraiment caractériser 'ce qui se passe' quand on fait de la recherche en *insider*.

#### *b. De la difficulté de conceptualiser la position d'insider*

Il n'existe pas de définition précise de l'insider. Le principal défi inhérent à la notion d'insider est de caractériser le degré d'expérience sociale à partir duquel un chercheur peut légitimement se voir garantir la qualité d'insider (Chavez, 2008).

Adler & Adler (1987) ont ainsi défini trois types d'adhésion (traduction personnelle proposée pour la notion de *'membership'*): l'adhésion périphérique, l'adhésion active et l'adhésion complète. L'adhésion complète est définie par opposition à l'adhésion active (« *researchers who temporarily joint the organization for the purposes and duration of the research* ») et offrirait l'opportunité au chercheur d'acquérir une compréhension dans l'action plutôt qu'une compréhension reconstituée.

Banks (1998) conceptualise la position d'insider le long d'un continuum mesurant le degré de distance ou de proximité (intellectuelle ou culturelle) que le chercheur entretient avec la communauté indigène. Il définit ainsi à un extrême la figure de l'*'indigenous-insider'* : socialisé dans la communauté, il en adopte les valeurs et perspectives, en maîtrise la culture et est perçu comme étant un membre légitime de cette même communauté, autorisé à s'exprimer en son nom.

A l'autre extrême, l' 'external-outsider' a été socialisé en dehors de la communauté mais en a adopté la perspective culturelle et les valeurs. Au centre, l' 'indigenous-outsider', bien qu'ayant été élevé au sein de la communauté indigène en a peu à peu rejeté les codes jusqu'à être finalement moins proche de la communauté qu'un 'external-insider', socialisé en dehors de la communauté mais qui en a adopté les codes, valeurs et la perspective culturelle.



Figure 16- Typologie des chercheurs cross culturels (Adapté de Banks, 1998 par Chavez, 2008)

Toutefois cette approche d'un continuum linéaire ne suffit pas à refléter la complexité de la situation du chercheur insider. Naples (1996, p.140) affirme ainsi que la position d'insider, tout comme celle d'outsider n'est pas statique, mais plutôt évolutive, mouvante, perméable au positionnement social du chercheur qui peut être ressenti et exprimé de façon différente par chaque membre de la communauté. Le chercheur négocie donc perpétuellement entre différentes identités sociales. Naples (1996) affirme par ailleurs que ni les insider, ni les outsiders n'ont le monopole de / un avantage sur la question de l'objectivité. D'autres distinctions du degré d'expérience sociale du terrain d'étude ont été plus récemment proposées ; comme celle définie par Kanhua (2000) entre « *being native* » et « *going native* » ou par Alvesson (2003) qui préfère la notion d' '*observing participant*' à celle de '*participant observer*' la participation étant entendue comme arrivant en première instance et comme n'étant qu'occasionnellement complétée par une observation à visée de recherche.

### c. *Spécificités méthodologiques de la position d'insider dans la perspective des sciences de gestion*

Brannick & Coghlan (2007) ont caractérisé les dynamiques de la recherche menée par les insiders selon quatre dimensions : (1) l'accès au terrain, (2) la compréhension préalable du terrain, (3) la dualité de rôles, (4) la capacité à gérer la dimension politique de l'organisation.

Nous allons, dans la suite de ce paragraphe, nous efforcer de présenter un état de la réflexion académique en sciences de gestion existant à date sur ce sujet et, dans une démarche réflexive, de lire notre projet de recherche au regard de ces 4 dynamiques.

### ***La question de l'accès au terrain***

Certains chercheurs considèrent que la familiarité avec la communauté étudiée autorise un rapport direct, quasi instantané à l'objet de recherche (De Andrade, 2000; Merriam et al., 2001; Sherif, 2001; Stephenson & Greer, 1981), alors que d'autres au contraire considèrent qu'elle ne les a pas délivrés des complications liées à la position de chercheur (Kusow, 2003; Chavez, 2008). Dans certains cas, la position d'insider pourrait même générer une « dette » supplémentaire pour le chercheur envers la communauté, dette dont l'outsider n'aurait a priori pas à souffrir. Ainsi, Chavez (2008) décrit l'obligation de « rendre un service » et de « parler en bien de la communauté » qui a vu le jour à partir du moment où il a débuté son projet de recherche consacré à l'étude de différentes générations de sa propre famille d'émigrés mexicains aux Etats-Unis. Dans le cas de notre propre projet de recherche, notre position d'insider nous considérablement facilité l'accès à la communauté des cadres du luxe. Nous allons nous employer à caractériser cette facilité d'accès.

☞ Faciliter une parole libre. Notre travail ne constitue pas une « recherche sensible » au sens strict où l'entendent les auteurs référents de ce champ (Lee, 1993 ; Renzetti et Lee, 1993), toutefois, il porte sur un sujet sensible en cela qu'il nécessite d'avoir accès aux espaces privés (« *back regions* ») des individus ou des organisations, espaces seulement accessible aux *insiders* (De Laine, 2000). C'est bien le cas de notre sujet de recherche. En effet, en premier lieu, le système de management des organisations de luxe est demeuré relativement traditionnel (Sicard, 2010), ayant peu la culture du débat ou de l'autocritique. De fait, interroger le rôle de la marque (valeur cardinale du luxe s'il en est !) dans les processus de RI ouvre possiblement la voie à des cas illustrant des pratiques potentiellement défailtantes, ce qui est difficilement audible en l'état actuel de la culture des conglomérats. En soit, aborder cette question constitue déjà une forme de prise de risque par rapport à l'industrie, pour le chercheur comme pour les répondants, qui pourraient donc avoir tendance à ne pas accepter de répondre à une recherche de ce type menée par un *outsider*. En outre, la puissance d'imagerie du luxe et de ses marques est tellement forte qu'il est peu aisé pour l'un de ses managers d'oser exprimer à l'externe une forme de questionnement face à ces marques qui font rêver tout le monde. On comprend donc qu'il est plus acceptable de partager ces interrogations avec un *insider*, à qui l'on peut prêter une compréhension commune de ces réalités intimes de l'industrie.

☞ Garantir de la langue de bois organisationnelle

Si « *en sorcellerie, la parole, c'est la guerre* » (Favret-Saada, 1977, p.27), dans le luxe, la parole, c'est le statut ; c'est ce qui fait (ou a tout le moins cela y contribue très fortement) la valeur professionnelle perçue des managers. Le luxe est une industrie du langage ; celui du vendeur qui met en mots les gestes de l'artisan, la beauté des matières, la technicité des savoir-faire, celui du commercial qui convainc un revendeur d'acheter un nouveau modèle de plus alors que son coffre est encore riche de stock, celui des attachés de presse qui à chaque nouvelle collection, chaque nouveau défilé réinventent l'histoire de la Maison, celui des designers qui évoquent les heures passées à explorer les archives et la fulgurance de l'inspiration, celui des managers qui savent se faire l'écho de l'esprit de la marque, de la tendance de la saison, de la stratégie globale de l'entreprise, de la réalité locale de leur marché et c'est pour tous (dans une mesure plus ou moins intense) le langage qui explicite la place de chacun au sein d'une entreprise, d'un Groupe, d'une industrie souvent qualifié de très politique dans les entretiens. On ne peut exister dans le luxe si l'on ne sait pas maîtriser les mots, jouer avec eux, les dominer pour dominer le réel, pour exister dans l'organisation. C'est une industrie qui est née en boutique portée par le verbe des vendeurs, par une forme (certes raffinée) de 'bagou' qui constitue un élément du capital social commun aux membres de l'organisation de façon large. Ainsi, l'exercice d'interroger un manager du luxe peut se révéler ardu pour un 'outsider'. Notre proximité, notre contiguïté avec notre terrain nous prémunissait contre une certaine 'langue de bois' : si les personnes travaillant sur la marque savent comment '*to talk brand-talk*' (Bengtsson & Ostberg, 2006), ce n'est pas le genre de discours que l'on pourrait déceimment 'revendre' à un 'insider', sous peine de passer pour un professionnel incapable de décrypter les tenants et les aboutissants de l'industrie dans laquelle il évolue. Notre position de 'collègue de l'industrie' nous a donc autorisé à accéder directement à un niveau profond du discours et du vécu managérial et à (dans une certaine mesure) contenir le piège du « paradoxe épistémologique » (Ybema et al. 2009 :305) auquel font face les approches discursives de l'identité, en évitant que les répondants ne nous 'servent' une vision essentialiste idéalisée du soi.

∅ Facilité d'accès à un nombre relativement important de personnes : le luxe est un petit univers, où les équipes sont relativement courtes et régulièrement sous-staffées ces dernières années. A titre d'exemple, Cartier compte environ 5.000 salariés dans le monde, mais seulement 400 en son siège parisien, dont tous ne sont bien sûr pas managers. Les gens sont donc relativement peu nombreux (si l'on compare par exemple au secteur bancaire ou industriel) et relativement peu disponibles. Nous avons eu la chance de pouvoir interroger un échantillon

relativement large de plus de 59 managers de l'industrie pour l'ensemble de notre travail de thèse - et ce pour une durée relativement longue (30 minutes à 2 heures – durée moyenne 48 minutes).

⊗ Facilité d'accès à un échantillon qualifié. Après plus de 15 ans d'activité professionnelle au sein de l'industrie de luxe, pour le compte de différentes marques, de différents groupes, de différents secteurs d'activité (Joaillerie, Mode, Produits technologiques, Horlogerie), nous disposions au début de ce travail de thèse d'un réseau varié et nourri. Nous avons donc abordé la phase de sélection de l'échantillon avec en tête l'idée de ne pas interroger tout le monde, mais plutôt de sélectionner au sein de ce vaste réseau, les personnes qui nous semblaient les plus représentatives de l'industrie, du fait de leur niveau d'expérience dans l'industrie, de leur niveau de séniorité au sein de leur organisation, ou de leur réputation au sein de l'industrie. Notre démarche n'était donc pas d'interroger 'un maximum de personnes', mais d'interroger les bonnes personnes, celles dont la relative séniorité dans l'industrie autorisait à penser qu'ils devaient d'une part jouir d'une certaine maturité, d'une certaine capacité de réflexivité par rapport à leur métier et leur industrie, et d'autre part qu'ils avaient pu être les témoins des récents bouleversements vécus par l'industrie du luxe ces 10-15 dernières années. Ainsi, le nombre d'années moyennes d'expérience dans l'industrie du luxe de notre échantillon global (59 personnes) est de 14.3 années. Par ailleurs, nous nous sommes attachés à ce que notre échantillon reflète autant que faire se peut la diversité de l'industrie, afin d'échapper à tout possible biais sectoriel (nous détaillerons plus avant les caractéristiques de notre échantillon dans le chapitre 2.1.)

⊗ Facilité à tenir un rythme pertinent pour la recherche. Notre accès facilité au réseau a permis de concentrer la phase exploratoire puis la phase confirmatoire sur deux temps relativement contenus mais sur une période toutefois signifiante. En effet, notre récolte de données s'est étalée sur 18 mois, entre janvier 2014 et le printemps 2016, nous fournissant une perspective longitudinale intéressante et riche sur l'industrie. Dans le même temps, chaque période de récolte de données s'est concentrée sur un temps relativement court d'environ 3 à 5 mois. Le luxe est devenu ces dernières années - comme tous les autres secteurs d'activités, mais de façon peut-être plus nouvelle pour ce secteur jusque là très imperméable aux bruits du monde et réputé préservé de la crise - très sensible aux chocs externes. La sensibilité aux fluctuations des devises, effet de la loi anti-corruption en Chine, effet de la crise (géo)politique en Russie et au Moyen-Orient en constituent quelques exemples. En conséquence, le fait d'interroger des managers appartenant à des secteurs variés (Mode, Horlogerie, Joaillerie) sur un temps court,

nous a permis de limiter l'impact possible de facteurs externes sur certains secteurs dans les données collectées, et de donner une photo instantanée de l'industrie 'toutes choses égales par ailleurs'.

Nous sommes persuadés qu'il aurait été beaucoup plus difficile (ou alors beaucoup plus long) pour un *outsider* d'avoir accès à un nombre aussi important de managers seniors, sur un échantillon aussi varié et à la fois représentatif de l'industrie.

⊘ Accéder à des données riches et variées: avoir travaillé à la fois pour des marques indépendantes ou appartenant à de grands Groupes, pour des marques d'horlogerie-joaillerie ou de mode, pour des marques en lancement ou des marques fêtant leur 150<sup>e</sup> anniversaire a constitué un atout dans le processus de collecte des données primaires (comme évoqué plus haut) mais aussi secondaires. J'ai en effet pu, au fil de ces années en entreprise, collecter des données secondaires riches et variées, avoir accès à des événements nombreux (meetings internes, entretiens d'évaluation, recrutement de personnel, comités de développement produit, foires professionnelles, briefs à des prestataires externes, sessions de ventes, etc, etc), de différente nature, impliquant des interlocuteurs de différent type (internes/externes, clients/prestataires, de différent niveaux hiérarchiques, de différents services, de différentes filiales ou entités géographiques) auxquelles un outsider n'aurait en aucun cas pu avoir accès (Chavez, 2008). Mon réseau d'amis est par ailleurs composé de nombreux ex-collègues et les occasions de se retrouver sont toujours prétextes à échanger sur l'industrie (comme certainement dans toute amitié née dans un contexte professionnel, mais peut être de façon plus intense, la dimension passionnelle et irrationnelle du luxe demeurant forte) dans un cadre étranger à la thèse. Ces éléments à la fois micro et macro ont tous nourri ma réflexion, ma compréhension de l'industrie et de son évolution ces 15 dernières années.

### ***La compréhension préalable du terrain***

Déjà immergés dans l'industrie et/ou l'organisation qu'ils vont étudier, le statut d'acteur des chercheurs-insiders leur a permis de développer une connaissance et une compréhension de l'industrie et/ou de l'organisation préexistante à leur démarche de recherche. Cette précompréhension constitue à la fois une richesse et un danger potentiel, mettant le chercheur-insider dans une position parfois inconfortable. Le parcours du chercheur-insider peut s'entendre comme un voyage de la proximité à la distance (« *from nearness to distance* », Nielsen & Reostad, 1993 cité par Chavez, 2008). Naviguant auprès de rives qu'il ne connaît que trop bien, il doit résister à la tentation du 'pilote-automatique', de l'absence de réflexivité voire de

l'arrogance. Il doit sans cesse se rappeler que : « *an insider position is not necessarily an unchallengeable 'true' picture ; it only represents one possible perspective* » (Hayano, 1979, p.102, cité par Kanhua, 2000). Il ne doit toutefois pas non plus tomber dans l'extrême qui consisterait à ne pas reconnaître sa juste valeur à la connaissance acquise sur le terrain, ou à vouloir à tout prix se distancer émotionnellement de son matériau. Kanhua (2000) met ainsi en lumière l'impasse méthodologique dans laquelle elle s'est trouvée, lorsqu'appliquant les conseils de mise à distance d'Ohnuki-Tierney (1984) elle s'est finalement privée d'atteindre la '*thick description*' (Geertz, 1973) des problèmes complexes.

Je me suis moi-même plus d'une fois trouvée au cours du processus de thèse dans la situation inconfortable de ne plus être en mesure de distinguer le bon grain de l'ivraie, de ne plus savoir juger de la valeur des éléments empiriques glanés du fait de ma trop forte implication dans mon objet d'étude. M'attendant à l'analyse des données recueillies en entretien, j'avais la triste impression de ne disposer que de rien de très significatif, ou plutôt de rien de très nouveau pour mes collègues de l'industrie alors même qu'échangeant par la suite avec des collègues doctorants, le matériau se révélait de leur point de vue très riche et qualitatif. Je me souviens également nettement de deux entretiens exploratoires (sur 17, ce cas de figure a donc été marginal) durant lesquels, alors que je testais ce qui était à l'époque ma toute première formulation de projet et qui depuis a été totalement reformatée, on m'a gratifié d'un « *mais tout le monde le sait ça ! Ce n'est pas nouveau, on ne fait pas une thèse sur cela !* ». Racontant, dépitée, l'incident en séminaire doctoral, mes collègues m'ont rappelé que les buts de la recherche universitaire ne sont pas toujours les mêmes que ceux des praticiens en entreprise - mais mon appréhension du matériau empirique demeurait tiraillée entre mes réflexes de praticien et ceux (tout frais !) de jeune chercheur.

Par ailleurs, la pré-compréhension de l'industrie du luxe a constitué un avantage lors de l'analyse des données recueillies. En effet, ma vaste culture générale de l'industrie m'a permis de remettre les entretiens en perspective les uns avec les autres, de distinguer plus aisément les thématiques s'étendant à l'industrie dans son ensemble ou celles plus propres à un secteur en particulier.

Enfin, une autre dimension positive de la pré-compréhension dont jouit le chercheur-insider, et dont j'ai bénéficié au cours de mon travail de recherche, était la maîtrise des codes sociaux et culturels de l'industrie étudiée - voire parfois même dans mon cas du secteur ou de l'organisation étudiée. En effet, le luxe - de manière peut-être plus intense que d'autres industries - est marqué

par un système de codes dont la maîtrise conditionne souvent la crédibilité de l'interlocuteur et qui aura tendance à placer le répondant dans un état d'esprit plus ou moins positif. Maîtriser les codes vestimentaires, langagiers, culturels de l'industrie du luxe a constitué un atout certain pour moi. En effet, le fait de partager un 'habitus' (Bourdieu, 1979, 1980) en ligne avec celui du répondant participait à effacer l'image du chercheur, la possible crainte de révéler à un 'externe' des 'secrets' de l'industrie, ou celle de 'perdre son temps' avec quelqu'un qui ne serait peut être pas susceptible de décrypter le message d'un professionnel. Cette proximité, ce « langage codé » commun, cette « empathie » (Hayano, 1979 cité par Kanhua, 2000) participait à instaurer un échange qui tenait plus de la conversation ouverte et amicale entre collègues de l'industrie que de l'interview dans le cadre d'une thèse et aidait à faire tomber toute barrière. Il se jouait là certainement aussi quelque chose qui relevait de l'échange symbolique ou de la gestion d'un effet d'imposition: le fait pour le répondant d'être sollicité par une personne dont il comprend qu'elle partage ses codes, pour donner son avis sur l'industrie dans laquelle tous deux évoluent est certainement perçu comme plus flatteur, plus utile que d'être interrogé dans le cadre d'une thèse (dont la plupart des managers ne connaissent pas réellement les tenants et aboutissants), par un étudiant ne maîtrisant pas ces mêmes codes. Le manager se livrera donc certainement plus volontiers à un confrère qu'à un chercheur, étranger à son système.

Il nous faut ici faire preuve de réflexivité et préciser les défis afférents au statut d'*insider* auxquels nous avons dû nous confronter. Au début de la phase exploratoire de notre travail, nous avons ainsi fait face au besoin de légitimer notre démarche en réaffirmant notre caractère de '*native*' (De Andrade, 2000; Parameswaran, 2001). N'étant pas encore assurée de la pertinence de notre questionnement et avant d'avoir stabilisé la question de recherche sous la forme qui est désormais la sienne, j'ai parfois ressenti le besoin d'asseoir mes interrogations sur mon vécu professionnel lors des interviews. Ainsi, interrogeant l'un de mes anciens manager sur la question des tensions entre dimension artisanale et industrielle du luxe contemporain, je me suis vue gratifiée d'un « *ce n'est pas un sujet de thèse, ca ! La question ne se pose pas de savoir si le luxe est artisanal quand une marque a 400 points de vente dans le monde* ». Ayant la désagréable impression de passer pour celle qui n'avait rien compris, j'ai ressenti le besoin d'expliquer que la découverte de l'ampleur de l'écart entre le discours artisanal affiché et la réalité de production industrielle avait constitué pour moi un véritable étonnement et un sujet réel de démotivation. Précisons toutefois que ce type de cas de figure ne s'est plus reproduit dès lors que, d'une part, nous avons stabilisé la question de recherche et que d'autre part, mes lectures d'ouvrages en méthodologie qualitative ou d'articles sur la technique des entretiens m'ont alerté à ce type de cas de figures.

Un autre piège méthodologique était le cas de répondants faisant appel à notre approbation (De Andrade, 2000) ou à un vécu professionnel commun ayant vocation à exemplifier et légitimer les propos à peine tenus. A titre d'exemple, nous pouvons évoquer un designer croisé en tant que prestataire externe il y a quelques années, évoquant la culture spécifique d'une groupe côté en Bourse et concluant son propos par un : « *enfin, vous savez, vous avez travaillé chez [Groupe côté en Bourse]* », ou bien un ancien supérieur hiérarchique évoquant la question du tempo effréné des collections me rappelant « *enfin, vous le savez bien, vous y étiez aussi quand [marque de mode] est passé de 4 à 6 collections par an* ». Dans ce cas de figure, je me gardais bien d'approuver ou réprouber les propos tenus, et réorientais vers une autre question. J'ai été également confrontée au risque méthodologique lié au partage d'un « langage codé » commun. Lors de la retranscription écrite de mes premiers entretiens exploratoires, je me suis rendue compte que j'avais parfois tendance à me contenter d'un « *enfin, tu vois bien ce que je veux dire* » ou à ne pas toujours laisser mon interlocuteur terminer son propos, heureuse de constater qu'il pensait comme moi. J'ai donc veillé à la suite de mes interviews à pousser le répondant faisant appel à un code, ou ne finissant pas ses phrases à expliciter son propos, et à ne pas interrompre le fil de la réponse afin de limiter les risques méthodologiques liés à la position de 'native'.

### ***La dualité de rôles***

Le chercheur *insider* oscille constamment entre sa position d'*insider* et d'*outsider*, d'objet et de sujet (Aguilar, 1981, Narayan, 1993, Kanhua, 2000). Il ne peut se contenter de chercher dans son terrain l'écho de ses propres convictions ou expériences, ni tenter de prendre une position d'absolue extériorité : "*to merely observe the Other as exotic specimen, or equally unacceptable, to see the Other as a clone of the Self, is the worst sort of projection. Instead we must constantly aim for a critical awareness of our assumptions and those of our informants, to trace the parameters, the limits and the possibilities of our located understandings.* » (Kondo, 1986, p. 86). C'est bien sa capacité à développer une démarche réflexive, à balancer entre inclure et exclure sa compréhension préalable de l'objet de sa recherche dans l'analyse présente qu'il en fait. De fait, le chercheur-*insider* n'est parfois plus sûr du monde auquel il appartient, de l'aune à laquelle il doit juger son travail (intérêt managérial ou intérêt académique ?) et du but de son projet de recherche (à qui est-ce que je m'adresse ?). J'ai moi-même au fil des mois, eu la sensation de naviguer entre les différents statuts d'*insider* et d'*outsider* (Labaree, 2002), entre le statut de jeune-chercheur et celui de praticien. La figure 15. (adaptée de Labaree, 2002 par Chavez, 2008), dévoile ainsi le caractère potentiellement évolutif du statut du chercheur au fil de la recherche. Le chercheur peut passer la plus grande partie de son temps en position A (Kanuha,

2000 ; Labaree, 2002), position dans laquelle il est à la fois sujet et objet de sa recherche et qui lui confère le plus haut niveau d'avantage méthodologique. Toutefois, cette situation peut se révéler difficile à tenir, le chercheur-*insider* se trouvant dans une délicate mise en abyme : Kanuha (2000) décrit ainsi la difficulté à prendre de la distance avec les récits de souffrance que lui livrent les gays et lesbiennes haïtiens et qui font écho à ses propres difficultés de membre de la communauté. Alors que les *outsiders* ont l'avantage du détachement d'avec leur terrain, les *insiders* doivent apprendre à composer avec le fait d'être parfois à la fois le chercheur et l'objet même de leur recherche.

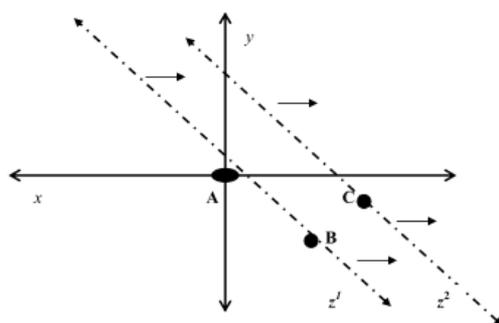


Figure 17 - Conceptualisation de l' *'insiderness'*, selon la notion d'identités évolutives (adapté de Labaree, 2002 par Chavez, 2008)

Le point B correspond à un niveau d' *'insiderness'* supérieur au point C, que Chavez (2008) illustre via son travail d'étude multi-générationnelle sur sa famille d'émigrés mexicains aux Etats-Unis. Etudier le discours de sa propre grand-mère place le chercheur en point B et celui d'un membre de son cercle familial éloigné en point C. Toutefois, comme le souligne Chavez (2008), le rapport de proximité au sujet peut évoluer au cours même de l'entretien : sa grand-mère pouvant évoquer très ouvertement une période de sa vie (point B) puis n'offrir juste après qu'une vision très distante d'une autre période (point C).

La psychologie sociale a par ailleurs montré qu'en présence d'éléments de notre groupe, nous avons tendance à nous définir par affinité ('tu es comme moi, avec quelques différences'). Alors même qu'en présence d'individus extérieurs au groupe, ce sont les caractères différenciants que nous allons avoir tendance à retenir pour nous définir ('tu es plus différente que semblable à moi'). Ainsi, pour un chercheur-*insider*, c'est-à-dire en lien avec des membres de son groupe, le risque est d'être tenté de se sur-identifier aux caractéristiques du groupe (Chavez, 2008).

Nous adoptons la perspective (Beoku-Betts, 1994 ; Kanhua, 2000) selon laquelle les rôles et relations entre le chercheur et son objet d'études sont complexes et ne sont pas si clairement

délimitées que le poussent à croire les méthodes plus ‘objectives’ (Geertz, 1973, Lincoln & Guba, 1985 ; Riessman, 1994). Le cas de figure de notre travail de recherche en constitue une bonne illustration. En effet, durant le temps que s’est élaboré et développé mon projet de recherche, ma situation professionnelle a évolué : j’ai durant certaines périodes été entrepreneur dans le cadre d’un projet sans lien avec le luxe, mais ne m’étant toutefois pas départie de plus de 10 années d’expérience professionnelles dans le luxe, puis j’ai repris des fonctions de manager du luxe dans différentes sociétés familiales (et donc de nature et culture très différentes de celles dans lesquelles j’avais pu évoluer dans le passé), sur de nouveaux secteurs, j’ai par ailleurs changé de pays puis même enfin de métier. Mon rapport à mon objet d’étude a donc été très mouvant au cours de mon travail de recherche. Ainsi, le terme de ‘*native*’ nous paraît le plus adapté à notre cas de figure, d’une part parce que notre objet d’étude est l’industrie du luxe dans son ensemble (et non une entreprise en particulier au sein de laquelle nous serions ou non *insider*) et que d’autre part il nous semble que c’est moins le fait d’être ou non salarié d’une entreprise du luxe à un instant *t* qui compte, que le fait d’être, comme Obélix, tombé tout petit dans la marmite de l’industrie du luxe – même sorti de la marmite, la potion fait encore effet, il faut juste ne pas oublier de s’en rappeler au cours du travail de recherche...

### ***La capacité à gérer la dimension politique de l’organisation***

Les réflexions précédentes nous amènent à considérer la dimension politique en jeu lors d’un travail de recherche mené par un *insider*. Les chercheurs soulignent la difficulté méthodologique qu’il y a à prétendre faire entendre une parole libre alors même que les répondants partagent notre quotidien professionnel, ou que le chercheur doit préserver son avenir professionnel au sein de l’objet qu’il étudie. Notre situation professionnelle tout au long de notre travail de recherche nous a préservé de cet écueil. En effet, lorsque nous avons commencé notre recueil de données, je venais de prendre de nouvelles fonctions au sein d’une start-up indépendante en Suisse. Il était donc clair que je n’étais ni à la recherche d’un emploi, ni susceptible de rendre un service professionnel à la personne qui me faisait la faveur de m’accorder un entretien dans le cadre de ma thèse, ni susceptible de (re)venir un jour travailler dans l’entreprise ou le groupe au sein de laquelle évoluait le répondant. Le rapport était donc simple et transparent, il n’y avait pas d’enjeu de pouvoir ou d’enjeu politique masqué sous-jacent à l’entretien.

Notre statut d'*insider* nous a permis en premier lieu de définir une problématique présentant un intérêt réel sur le plan théorique et managérial mais qui n'aurait peut-être pas émergé d'un travail d'*outsider*, ce sujet étant sensible et caché (ni la littérature académique, ni la presse ne s'en font l'écho). En outre, notre réseau a clairement constitué un atout pour accéder à un échantillon vaste et solide, et pour stimuler une parole libre. Enfin, l'insertion dans la communauté scientifique ainsi que la pratique constante d'une démarche réflexive au cours de ce travail nous ont garanti des principaux pièges méthodologiques du statut d'*insider*.

La figure ci-dessous synthétise ces différents éléments et présente notre vécu de chercheur-*insider* au prisme des 4 dynamiques définies par Brannick & Coghlan (2007).

<b><u>DIMENSION</u></b>	<b><u>PERSPECTIVE THEORIQUE</u></b>	<b><u>NOTRE VECU DE CHERCHEUR (+/-)</u></b>
<b>Accès au terrain</b>	+/- La proximité avec le terrain complexifie tout autant qu'elle simplifie la recherche (Chavez, 2008)	+ Accès facilité à une industrie secrète et à un échantillon large et qualifié (ancienneté moyenne : 15,1 ans)  + Accès à un niveau profond de discours : ie. pas de 'langue de bois' à un <i>insider</i>
<b>Pré-compréhension terrain</b>	- Risque à la fois de considérer la perspective de l'insider comme LA vérité ou de se priver d'une description épaisse en cherchant à se distancier de son matériau (Kanhua, 2000)  - Risque lié au partage d'un « langage codé »  + Connaissance riche et complexe de l'objet de recherche (Brannick et Coghlan, 2007)	- Difficulté à distinguer la valeur de l'empirie recueillie => appui de l'école doctorale  + Maîtrise des codes sociaux du luxe, partage l'habitus des répondants => empathie faisant tomber les barrières de l'entretien  - Difficulté du langage codé => ne pas répondre aux sollicitations d'assentiment (« tu vois ce que je veux dire »), faire préciser sa pensée au répondant, réorienter l'entretien  + Connaissance de l'objet=>capacité à orienter les échanges pour atteindre un niveau profond de discours
<b>Dualité rôles</b>	- Le chercheur insider oscille entre sa position d'objet et de sujet (Morse, 1994, Kanhua, 2000, Kondo, 1986)  - Possible enjeu personnel et émotionnel de la recherche (Anderson et al.,2007)	+ /- Expérimentation de la complexité de la position d'insider lors de la phase d'analyse des données. Echanges entre pairs et retour fréquent à la littérature comme « garde-fou »  + Chercheur-insider n'évoluant plus dans le luxe, vivant à l'étranger => échanges dénués d'enjeux politiques
<b>Dimension politique</b>	- Révéler une parole libre / partager le quotidien professionnel des répondants	+ Chercheur-insider n'évoluant plus dans le luxe, vivant à l'étranger => échanges dénués d'enjeux politiques

Figure 18\_ Notre vécu d'*insider* au prisme des 4 dynamiques de la recherche-*insider* de Brannick & Coghlan (2007)

Maintenant que ces considérations méthodologiques et épistémologiques ont été faites, nous pouvons désormais présenter plus spécifiquement notre objet de recherche, l'industrie du luxe.

## 2. PRESENTATION DE L'INDUSTRIE DU LUXE

Présentons maintenant un panorama de l'industrie du luxe, les grands changements qui l'ont affectée ces 20 dernières années, ses acteurs clefs, ses clients et les futurs défis auxquelles elle va devoir faire face.

### 2.1. Panorama de l'industrie du luxe <sup>39</sup>

#### 2.1.1. Un chiffre d'affaires multiplié par 3 en 20 ans

Ce n'est pas sans raison que depuis 20 ans, l'industrie du luxe est citée en exemple pour ses excellents résultats financiers. Elle a de nombreuses années affichés des taux de croissance insolents. A titre d'exemple, le chiffre d'affaires du secteur des Biens d'équipement de la personne a plus que triplé en 30 ans, passant de €Mio77 en 1995 à €Mio253 en 2015.

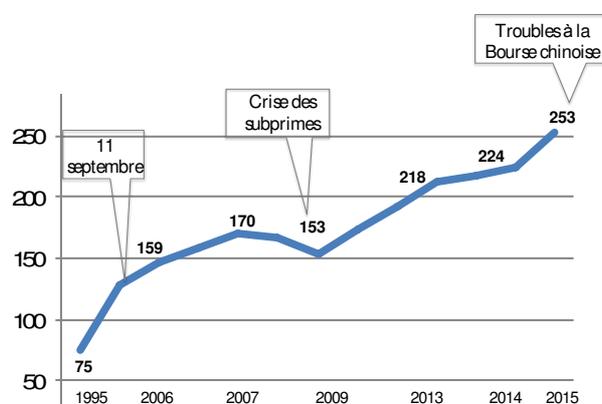


Image 5 - Evolution du chiffre d'affaires du segment Biens d'équipement à la personne (Mio. Euros), Source : Bain

En 2015, l'industrie du luxe a réalisé – tous secteurs confondus - un chiffre d'affaires global de €Mio.1'044, affichant une croissance en valeur, à taux de change constants, de 5%. Cette croissance est tirée par les voitures et l'hôtellerie de luxe ainsi que les beaux arts, qui sont les seuls segments à enregistrer une hausse de leurs ventes en valeur supérieure à 5%.

Les fluctuations de change (dépréciation de l'euro vis-à-vis des autres monnaies) ont impacté négativement le segment des biens d'équipement de la personne, qui affichent une croissance

<sup>39</sup> Les chiffres mentionnés dans cette partie proviennent de l'étude Bain & Co, 2015 et 2013

quasi nulle. Cette catégorie constitue le secteur sur lequel portera notre recherche. Nous expliquerons les raisons de ce choix plus loin (chapitre 3, paragraphe 3.1.4. «choix de la focale en terme de secteur »).

### 2.1.2. Une industrie concentrée en de puissants conglomérats.

En 2012, les 10 premières marques de luxe représentaient 55% du chiffre d'affaires des 75 plus grandes marques du secteur<sup>40</sup>.

<b>Rang</b>	<b>Entreprise</b>	<b>Chiffre d'affaires 2012 (US\$Mio.)</b>
1	LVMH	21,060
2	Compagnie Financière Richemont	12,391
3	The Estée Lauder Companies Inc.	10,182
4	Luxottica Group S.A.	9,113
5	The Sawtch Group Ltd.	8,319
6	Kering SA	7,990
7	L'Oréal Luxe	7,161
8	Ralph Lauren Corp.	6,945
9	Shiseido Company	5,522
10	Rolex SA	5,122

Tableau 2- Chiffres d'affaires (2012) des 10 leaders du marché du luxe (Deloitte)

### 2.1.3. Un nombre de clients en croissance, avec un profil résolument différent d'il y a 20 ans

Au global, en 2013, le nombre de clients du luxe était estimé à 330 millions de personnes - contre 90 millions en 1995. En 20 ans, le profil des clients du luxe a drastiquement changé, comme le montre l'image 3.

<sup>40</sup> Deloitte, 2014

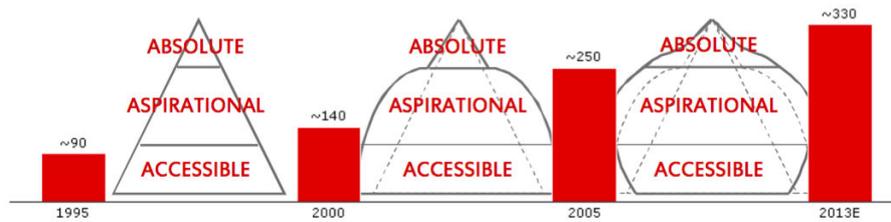


Image 6 \_ Evolution du profil et du nombre (en millions) des clients du luxe entre 1995 et 2013 dans le monde

En outre, la clientèle des pays émergents représentait en 2013, 130 millions de clients, soit 40% de la clientèle globale du luxe, entraînant une mutation profonde des pratiques marketing et de communication des marques de luxe : on ne saurait s'adresser de la même manière à la 'vieille' clientèle européenne du luxe, dont le niveau de décryptage des produits, savoir-faire, matière, histoires de marques est sans comparaison avec celle des marchés émergents. Les experts ont noté toutefois la rapidité (soutenue par les moyens d'internet) avec laquelle la clientèle émergente la plus récente (les Chinois) a su s'acculturer aux codes du luxe.

#### 2.1.4. *Portrait-robot des clients du luxe*

Le cabinet Bain & Co. (2013) a défini 7 grandes catégories de clients du luxe. A travers ces diverses populations, 41% sont qualifiés de « promoteurs » (qui recommanderaient une marque de luxe à un ami), 34% sont neutres et 25% sont des détracteurs ( Annexe 3).

Les clients du luxe sont relativement âgés : 44% sont des baby boomers ayant entre 49 et 67 ans, 7% ont plus de 68 ans). Les 34-48 ans représentent 36% du marché et la génération Y (13-33 ans) uniquement 13%. Ces chiffres constituent un défi pour les marques de luxe qui peinent à recruter dans les jeunes générations. Le récent réveil du luxe pour le digital et les ventes en ligne sera peut-être susceptible de séduire cette génération qui place le 'online' comme second canal préféré d'achat et pour qui le fait de toucher un produit de luxe ne constitue pas un critère est moins important que celui d'avoir une expérience en ligne positive (Bain & Co, 2013).

En résumé : le marché du luxe reste dominé par la clientèle occidentale mais les chinois représentent la 1<sup>o</sup> nationalité en absolue des acheteurs du luxe. Les clients des marchés matures sont de plus en plus exigeants et détachés (Bain, 2015) et le défi pour les marques de luxe est de parvenir à ne plus aborder le marché avec une approche standard mais de parvenir à mettre en œuvre des démarches de micro-segmentation.

### 2.1.5. Evolution du modèle de distribution et de ses conséquences

#### ⊗ D'un réseau de distributeurs externes à une distribution intégrée...

Jusqu'au années 1990, la distribution du luxe est dominée par le réseau de revendeurs agréés (*wholesale*). Dans les années 90, le secteur du Parfums se tourne vers la distribution sélective, suivi dans les années 2000 par le reste de l'industrie du luxe. La raison première est la volonté qu'ont les marques d'assainir le réseau, le traitement des marques fait par les revendeurs *wholesale* n'étant pas satisfaisant (pratique de ristournes, merchandising défaillant, équipes de ventes pas toujours qualifiées). Cette étape de la distribution sélective prépare le terrain pour un basculement vers un réseau de distribution intégré ou « boutique en propre » (*retail*). Ainsi, en 2000, les marques soutenues par un marketing puissant et ce réseau mixte sélectif/*wholesale*, deviennent plus puissantes, prenant le pas sur le réseau de distribution (on ne va plus chez le revendeur X en province en attendant qu'il nous recommande une marque de son choix, on va désormais directement rechercher la marque là où elle est) : c'est le début de l'ouverture des « boutique en propre ». Ce type de distribution présente de nombreux avantages : meilleure maîtrise du message de marque, intégration de la totalité de la marge, contrôle des prix – mais présente la limite non négligeable de comporter des coûts fixes très élevés. Aujourd'hui, l'activité Mode & Maroquinerie de LVMH compte 1.566 boutiques en propre à travers le monde et son activité Montres & Joaillerie 395 magasins, Kering en compte 1.264 sur sa division Luxe et Richemont 1.740 boutiques, dont 1.014 en propre (le reste en franchise). Au global en 2015, le *wholesale* représente toujours 66% des boutiques mais le retail progresse – et sur les conglomérats qui font l'objet de notre études, aux marques très fortes, le *retail* domine désormais.

#### ⊗ ... qui pousse à l'extension des marques et des portefeuilles produits

Afin d'amortir les coûts fixes élevés de ce nouveau réseau de distribution mais aussi les importants coûts de marketing et communication, les marques se lancent dans une politique d'extension de leur portefeuille produits. Les marques nées dans la joaillerie se mettent à explorer plus intensément les parfums, les accessoires, alors que les marques de mode se lancent dans la joaillerie et l'horlogerie. C'est également l'avènement des « lignes bis », proposant l'univers du Créateur à des prix plus abordables et qui permettent d'amortir les coûts de marketing et communication ainsi que ceux liés à l'outil de production.

### 2.1.6. Concentration de l'industrie

Dans le même temps, c'est le début d'un vaste mouvement d'intégration. Si en 1996, sur les 75 Maisons du Comité Colbert, 35 étaient encore familiales, en 2009 moins d'une quinzaine avaient conservé la totalité de leur capital (Roux, 2009) : « *le luxe a aujourd'hui la structure d'une véritable industrie concentrée, où se côtoient, d'une part, de puissants groupes financiers aux ressources importantes, et d'autre part, des petites entreprises dont les capitaux demeurent encore familiaux.* » (Roux, 2009)

Quelques exemples de ce *mercato* du luxe : en 1999, PPR achète Gucci Group, LVMH crée son pôle Montres & Horlogerie et achète Tag Heuer et Hermès prend des participations dans Jean-Paul Gaultier. En 2000, PPR achète Boucheron et en 2001, Dior lance « Dior Joaillerie », puis relance en 2011 « Monsieur Dior » sous la direction d'Hedi Slimane et un nouveau nom : « Dior Homme ». 2011, c'est aussi l'année où Vuitton lance sa première collection de Joaillerie, en 2012, Swatch Group achète Harry Winston, et en 2014 Tod's lance sa collection de prêt à porter masculin et Hermès sa première montre, etc... La liste n'est pas exhaustive, mais elle montre l'emprise que les conglomérats ont pris en 20 ans sur l'industrie du luxe.

Avec cette évolution de la culture des entreprises du luxe, de Maisons familiales vers des conglomérats cotés en Bourse, ce sont aussi les profils des managers qui évoluent. Ainsi, la nomination de Domenico de Sole, ancien cadre de la grande distribution à la tête de Gucci en 1999 a fait l'effet d'un coup de tonnerre dans l'industrie, peu (pas ?) habituée à l'intégration de profils externes à l'industrie à des positions de management élevées. Un récent article s'est penché sur les effets des conglomérats sur l'industrie du luxe, sous l'angle de ses talents, nous y consacrons l'encadré ci-dessous.

**Encadré : la concentration du luxe en conglomérats selon l'angle de la gestion des Talents (d'après *Luxury talent factories*, Shipilov & Godart, 2015)**

Se fondant sur l'étude des performances de 350 maisons de mode entre 2000 et 2010, les chercheurs défient « l'orthodoxie managériale ». Alors que la diversification ne génère habituellement pas d'économies d'échelles ni de synergies opérationnelles, ils concluent à l'impact positif qu'aurait, pour une marque de luxe, le fait d'appartenir à un conglomérat (plutôt que d'être une marque indépendante). Ils labellisent ainsi les conglomérats de « fabrique à talents » (« *Talent Factory* ») favorisant :

> *une plus grande créativité et innovation* : diffusion de « meilleures pratiques » via le système des mobilités entre secteurs ou marques, plus grande créativité des stylistes été exposés à une expérience internationale, meilleure compréhension du client final.

> *une meilleure capacité à attirer et retenir les talents* : il existe un véritable effet de levier lié à la dimension 'Groupe' qui leur permet de repérer, attirer et retenir les meilleurs éléments.

En regard des arguments de Shilipov et Godart (2015), des voix s'élèvent au sein de l'industrie pour dessiner les limites de l'évolution des entreprises du luxe d'une réalité familiale à une réalité de conglomérats. Ainsi, Alber Elbaz (2013), ex-Directeur Artistique de Lanvin décrivait, non sans humour, comment le fait d'évoluer dans des conglomérats peut susciter une aversion au risque et une moindre innovation.

*« La mode a toujours été une affaire de famille, c'était la nature de la mode, quand vous êtes avec votre famille, même si vous n'avez pas des jambes magnifiques, vous pouvez toujours porter un bikini, et ça vous donne la possibilité de faire des choses, d'expérimenter, et ces expérimentations ont été le moteur de l'innovation. C'est comme cela que la mode est apparue et c'est comme cela qu'elle a eu du succès, parce que vous preniez un risque. Je veux pouvoir à nouveau prendre ce risque (...) Il faut ramener un peu d'intuition à la mode (...) Vous ne pouvez pas toujours recevoir, pour recevoir il faut donner – you get and you give, you give and you get, this is the essence of life, it has to go both ways, you cannot only give and you cannot only get... ».* D'aucuns y verront un message à peine voilé à l'endroit des conglomérats...

De son côté, Li Edelkroot (2015), papesse des tendances de l'industrie du luxe, n'hésite pas à être plus frontale dans sa critique, ayant rédigé un manifeste, véritable brûlot, intitulé *«Anti Fashion : a manifesto for the next decade »* : *"Le problème, c'est la dépendance des capitaux et l'aversion au risque. Les investisseurs exigent un retour sur investissement régulier, et la créativité est sacrifiée. Nous sommes au point où les collections n'ont plus de substance et se ressemblent toutes."*

## **2.2. Les défis à venir**

Après des années d'expansion, le luxe est depuis 2008 entré dans une période de ralentissement de sa croissance (Image 12). *« Les années florissantes, pendant lesquelles tous affichaient une croissance des ventes de 10% à 20% par an sans grand effort, sont bel et bien révolues. Aujourd'hui, réussir à réaliser plus de 5 % relève de l'exploit. »* (Vulser, *Le Monde*, 2016a). Les trois grands marchés (USA, Asie, Europe) sont touchés, empêchant toute compensation entre zones. Pour E.Rambourg, en charge du luxe chez HSBC, *« le secteur du luxe va mal »* et il n'est plus possible d'invoquer les effets de la loi anti-corruption chinoise pour justifier les mauvais résultats; débutée en 2012 ses effets ne se font plus sentir après mi-2015. Il est donc urgent pour

le secteur du luxe de « *se réinventer* » (Vulser, 2016c, *Le Monde*). Signe de cette pression au changement, « *l'industrie du luxe fait valser les patrons* » (Vulser, 2016a), de nombreux changements de hauts dirigeants ayant été effectués en moins d'un an (depuis 2015) à la tête de marques majeures : Cartier, Omega, Hugo Boss, Ralph Lauren, Versace, Gucci, Bottega Veneta, Ferragamo.

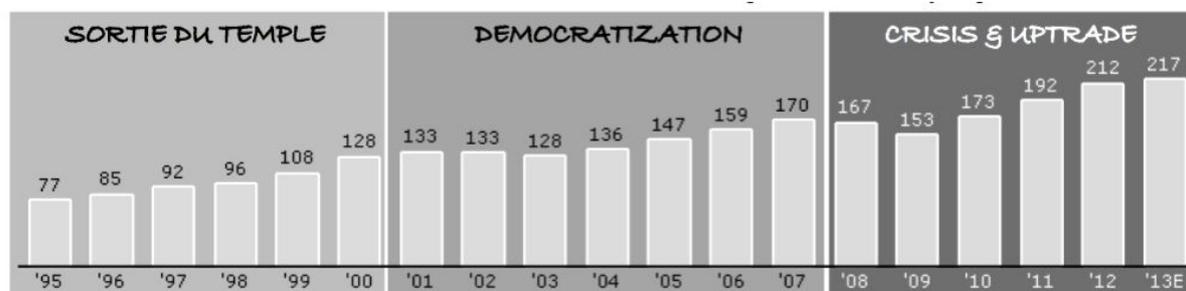


Image 7 \_ Evolution du marché du luxe de 1995 à 2013 (d'après Bain & Co., 2013)

### ⌘ *Une dangereuse dépendance aux émergents*

L'industrie est aujourd'hui fortement dépendante de la clientèle – peu fidèle - issue des marchés émergents et n'a pas su entretenir sa clientèle domestique dans le pays développés.

En outre, les grandes marques de luxe s'inquiètent du creusement des inégalités qui fragilisent l'industrie (Abnett, 2016). Ainsi, *Le Monde* s'est fait l'écho des propos récents d'un analyste: « je crains que les produits de luxe ne soient pas tendance pour toute une génération de très fortunés. Les jeunes assimileront les produits de luxe à l'inégalité croissante des revenus – à leurs yeux, un mal social et le principal enjeu pour leur génération. Hermès sera comparé à Shell, non parce que ses produits sont toxiques mais parce que ses clients sont les bénéficiaires de cette inégalité de revenus exacerbée » (N.Mousavizadeh, cité par Abnett, 2016). Même Johann Rupert, président du Groupe Richemont a prévenu : « si 0.1% des des 0.1% les plus riches raflent tout, même si ce sont nos clients, c'est injuste et ce n'est pas tenable dans la durée. Ils seront des cibles. Ils seront haïs, méprisés. Ils ne voudront plus faire étalage de leur argent ». Les enjeux de la question de la dépendance à la clientèle des émergents dépassent donc largement la seule dimension marketing.

### ⌘ *Un marché qui devient plus complexe et impose d'apprendre à se réinventer*

D'une part, les acteurs du luxe opérant à l'échelle mondiale doivent faire face à la complexité grandissante du corpus réglementaire, du système politique et des réseaux de distribution de chacun de leurs marchés. Ils auront donc besoin de développer et maintenir les connaissances nécessaires pour faire face à cette complexité.

D'autre part et plus fondamentalement, c'est le contexte macro-économique global, le contexte géopolitique instable, la menace terroriste qui posent un véritable défi aux marques de luxe qui

sont « rattrapées par la réalité ». « Mais, au-delà de ces points conjoncturels, le mal semble plus profond. Le « modèle est dépassé », affirme M. Carreira [professeur à Science Po], en raison d'un manque de remise en question de ces maisons. Habituees à des croissances générées facilement (en ouvrant de nouveaux magasins), elles peinent à affronter des incertitudes fortes. » (Vulser, *Le Monde*, 2016).

⊗ *Un secteur engorgé dans lequel il est difficile d'être audible*

Le nombre de marques comme de lancements produits a explosé ces dernières années, les perspectives positives d'un marché tiré par une clientèle émergente peu apte (jusqu'à récemment) à décrypter les produits ayant fait miroiter à beaucoup des perspectives de profits rapides et aisés. Le ralentissement de la croissance du secteur pousse à une clarification du paysage, des marques disparaissant et les acteurs clefs du secteur réduisant leur portefeuille de produits. Il est désormais vital pour les marques de rentrer dans une approche plus fine de leur segmentation clients et de trouver de nouvelles manières d'être audible et de se différencier. Comme présenté plus haut, le luxe industriel est un « régime de tensions » (Heilbrunn, 2001) et la tension innovation/conformisme est l'une de ses caractéristiques. Ainsi, Li Edelkroot (2015) dépeint une industrie de la mode « obsolète ». Illustration sur le thème de la publicité :

*« All pictures in all magazines, all the same. Isn't it weird that in a zapping society fashion ads are betting on the same horses, stability and repetition? These pages are so repetitive and seem so much alike that it is rather difficult to read the various brand values. The same clothes, more or less, are used in the editorials that are heavily art directed by the economy of advertisements; a new brand has little to no chance to be featured. Halting the progress of the fashion economy that used to hunt for the new and exciting. » Edelkroot, 2015<sup>41</sup>*

⊗ *Une verticalisation de la production qui conduit à un appauvrissement de l'écosystème*

Face au défi que constitue le *sourcing* de matériaux rares et la préservation des savoir-faire rares, les Groupes du luxe ont verticalisé la production. Les exemples sont nombreux : Chanel a créé un pôle de 12 artisans de luxe (fabricant de cachemire, gantier, plumassier, etc...), Hermès a racheté la plupart des fermes de crocodiles aux Etats-Unis, LVMH a intégré la Fabrique Temps, spécialiste des mouvements horlogers, pour s'assurer la maîtrise des composants horlogers sans dépendre du groupe Swatch. Si cette verticalisation a très certainement permis de sauver des PME sous pression dans un contexte économique difficile, il a aussi un peu plus verrouillé

---

41 Nous avons pris le parti volontairement de ne pas traduire ce verbatim, pour conserver le rythme saccadé de l'anglais, qui donne un ton encore plus lapidaire au propos. Ce qui souligne encore le caractère inhabituel de ce Manifesto pour l'industrie.

l'entrée au marché pour les nouvelles marques. Les nouveaux entrants, ne disposant pas d'outil de production, se confrontent à la difficulté de trouver un fabricant leur dédiant une capacité de production ou un fournisseur leur livrant des matériaux rares, déjà en flux tendus pour leurs gros clients. La conséquence est l'appauvrissement de l'écosystème du luxe, comme l'explique le journaliste horloger P.Maillard (2014) dont le constat peut être étendu à tous les secteurs des biens d'équipements de la personne : « *cet assèchement de l'offre horlogère, de plus en plus concentrée entre quelques mastodontes, est une perte dommageable pour tous. Quand la «biodiversité» recule, quand le tissu industriel et artisanal se rétrécit, quand les alternatives disparaissent, l'appauvrissement culturel s'ensuit.* »<sup>42</sup>

§ *Un luxe mis sous pression par le “fast fashion” et le “premium”*

A coup de collaborations entre designers de mode de premier plan et marques “fast fashion” ou de diversification de portefeuilles produits vers des catégories entrée de gamme permettant d'assurer de fortes marges, les marques de luxe ont depuis 10 ans participé à un effacement des frontières entre luxe et premium amenant à une « quasi démocratisation du luxe » (BCG, 2010). Karl Lagerfeld (qui a lui-même fait partie des tous premiers à collaborer avec H&M) l'a dénoncé, non sans ironie, en mettant en scène un « Supermarché Chanel » sous la coupole du Grand Palais lors de son défilé Automne 2014.

Dans le même temps, les marques *fast fashion* se sont emparées des codes du luxe et ont su s'inspirer des créations des marques de luxe. Ce rapprochement mutuel laisse le consommateur submergé par des messages sans fort caractère distinctif et une offre de produits pléthorique.

C'est également une pression temporelle que le *fast fashion* et le *premium* imposent aux acteurs du luxe. Champions de la logistique et de la gestion du « *time to market* », les Zara, Primark et autres H&M ont rendu désuet le rythme des saisons. Le luxe a suivi ce tempo et accéléré le rythme, passant de 4 à 6 puis 8 collections sans compter les éditions limitées, séries spéciales et autres collections capsules. Ainsi, à titre d'exemple, « en l'espace de 15 années, [John Galliano] est passé de 6 à 32 collections à livrer par an, mais ne dessinait plus un seul produit » (Thomas, 2015) et ce pour satisfaire une « clientèle très impliquée, qui vient toutes les semaines dans [les] boutiques. Il lui faut en permanence de nouveaux produits, de nouvelles livraisons » (K.Downing, responsable des grands magasins Neiman Marcus, interviewé par Sherman, 2015). L'horlogerie n'est pas en reste et c'est désormais le luxe dans son ensemble qui a intégré une

---

42 Editorial du Bulletin d'information « Europa Star », janvier 2014, P.Maillard

approche par collections. Ainsi, le constat fait dès la fin des années 90 pour le secteur du parfum peut désormais s'étendre à celui de la Mode & Accessoires et de la Joaillerie & Horlogerie : une frénésie de lancements, un marché du luxe encombré, voire saturé (Roux, 2009).

Toutefois, depuis peu, des voix s'élèvent pour dénoncer ce calendrier devenu effréné. Les Directeurs Artistiques disent perdre non seulement leur énergie mais aussi leur inspiration dans cette lutte contre le temps et dans un univers saturé, spécialement dans la mode : en 2015, J.P. Gaultier annonçant sa décision d'arrêter le prêt-à-porter déclarait que la mode produit trop de vêtements : « le système ne fonctionne pas, il n'y a pas assez de personnes pour acheter. Nous faisons des vêtements qui sont destinés à ne pas être portés ! » (Associated Press, 2015). Olivier Theyskens, ancien Directeur Artistique de Nina Ricci, Rochas et Theory, affirme que « l'industrie de la mode est saturée » (2014). De fait, « il faut vendre toujours plus et partout en inventant sans cesse de nouvelles histoires.

Excitante et anxiogène à la fois, cette configuration est inexorable ; le mieux est sans doute de la contourner de l'intérieur », ou « quand la mode, refuse la mode » (Bizet, 2015b). A titre d'exemple, Paul Smith, dont les revenus étaient encore largement issus du réseau wholesale (CA £200Mio., 50% en wholesale, 40% retail, 10% licences), réseau qui souffre spécialement de l'évolution du marché a annoncé en 2015 passer de 28 lignes à 2 collections (homme, femme), livrable en 4 'drops' :

*« I think the world has gone mad (...) There's this absolute horrendous disease of greed and over-expansion and unnecessary, massive over-supply of product. (...) because of the dominance of the big brands; because of the expansion of department stores; because of the online businesses; because of high-street, low-cost brands that never used to exist. Sadly, a lot of our lovely customers around the world — second-or third-generation family businesses, across Italy, France and Belgium — have closed down after we've been working with them for 28 years because there's an H&M or a Zara or a big department store nearby. »* (Paul Smith, interviewé par Barker, 2016)

De même, en février 2016, Burberry a fait une annonce qui a « fortement résonné dans le monde de la mode » (Rousseau, 2016) : sa décision de remplacer ses 4 défilés annuels par deux, faisant défiler l'Homme et la Femme en même temps. Le même jour, Tom Ford annonçait qu'il renonçait purement et simplement à faire défiler sa collection automne-hiver 2017. Bref, la mode « chamboule son modèle économique » (Rousseau, 2015) et le luxe dans son ensemble paraît

clarifier ses objectifs, comme le livrait Nicolas Bos, CEO de Van Cleef & Arpels : « privilégier les résultats à long terme sur ceux à court-terme ». <sup>43</sup>

### § Le défi digital

L'industrie du luxe s'est intéressée tardivement à internet et ne sait toujours pas réellement comment traiter ce nouveau média qui le pousse de l'exclusivité à l'ubiquité, du contrôle à la co-création de la marque et lui impose une totale transparence. Le défi digital reste entier pour le luxe qui doit aujourd'hui parvenir à comprendre « comment faire du digital un avantage compétitif » (Bain, 2015).

### 2.3. Un secteur stratégique pour la France

Comme nous l'avons mentionné en introduction, la France est le champion mondial du luxe (Mazars, 2014) : 130 des 270 marques de luxe les plus prestigieuses au monde sont françaises, 35% du chiffre d'affaires mondial du luxe est généré par des entreprises françaises et en 2012, selon le Conseil économique et Social, le luxe représentait 4,4% du PIB français. On comprend donc l'importance économique, mais aussi d'image pour la France de l'industrie du luxe, illustration vibrante de la fameuse exception à la française.

Toutefois, bien que le secteur français du luxe se soit énormément développé ces dernières années, il est « sous pression et reste fragile » (Mazars, 2014a, p.5) et fait face à 3 enjeux majeurs : (1) la pérennisation de la formation et de la qualification des professionnels garants de la qualité de la production résultant de la tradition et de l'innovation / la créativité, (2) la pérennisation du tissu entrepreneurial essentiel au maintien des chaînes de valeur dans les différents secteurs, (3) la transmission des savoir-faire pour garantir la continuité de la filière.

En conclusion, dans un contexte socio-économique global complexe et incertain, et face à un marché, un consommateur et des canaux de distribution qui ont drastiquement évolué, la marque demeure un élément central de la proposition de valeur du luxe, car une des rares dimensions encore (partiellement) sous contrôle de l'organisation et susceptible de trouver un large écho – interroger le concept de marque sous une perspective nouvelle (celle de son effet à l'interne des organisations) apparaît donc comme une nécessité – entre autres, pour mieux préserver les atouts du luxe français.

---

<sup>43</sup> *Seeking long-term aims over short-term results*, Interview de Nicolas Bos, CEO de Van Cleef & Arpels, par N. Lankarani, NYTimes.com, 17 juillet 2016  
<http://www.nytimes.com/2016/07/18/business/international/van-cleef-arpels-richemont-jewelry-luxury-nicolas-bos.html?mwrs=LinkedIn&r=0>

### **3. METHODE DE COLLECTE DE DONNÉES**

Afin de pouvoir traiter notre question de recherche (*quel est l'effet de la marque et du discours managérial d'inspiration marketing sur les processus de RI des managers ? quelles sont les dimensions de ce discours qui participent à soutenir les processus de RI et celles qui au contraire sont porteuses de tensions*), nous avons cherché à nous faire l'écho de la « polyphonie » (Czarniawska, 2005) à l'œuvre au sein des organisations. Ainsi, dans une démarche exploratoire et dans la tradition des recherches sur le discours organisationnel (Hardy, 2001, Chanal et Tannery, 2007), nous avons construit un corpus de données qualitatives de nature variée que nous présentons ici en détail.

#### **3.1. Le recueil de données par entretien**

##### *3.1.1. Justification du choix de l'entretien en profondeur*

En ligne avec notre positionnement épistémologique constructiviste, notre objet de recherche (l'identité) et notre statut d'insider, nous avons mené des entretiens individuels phénoménologiques, ou entretiens en profondeur en favorisant une expression libre autour du thème de la marque et de l'identité.

En première instance, les entretiens sont communément considérés comme une méthode de recueil de données apte à faire émerger une matière riche et à autoriser une compréhension en profondeur des phénomènes (Cotte & Kistruck, 2006) mais aussi à révéler d'éventuelles thématiques complémentaires à celles envisagées au début du travail (*'the possibility that interview statements reveal less about the interiors of the interviewees or the exteriors of organizational practices and more about something else'*, Alvesson, 2003, p.17). En outre, « *c'est le type d'entretien idéal pour enquêter sur des données personnelles, sensibles, confidentielles* » (Garsten, 2011).

En seconde instance, les entretiens en profondeur, spécialement avec des cadres supérieurs (*executives*), sont une méthode de collecte de données largement répandue (Cotte & Kistruck, 2006) particulièrement en phase avec la démarche et la nature de notre recherche en cela qu'ils permettent de découvrir les « causes et effets des cartes des managers » (Kohli & Jaworski, 1990, Cotte & Kistruck, 2006) et de faire entendre une voix au plus près de l'organisation (« *a proxy voice for the organization* »), si tant est que les personnes interrogées puissent être considérées

comme représentatives de l'organisation (Cotte & Kistruck, 2006). Ils permettent en outre d'élaborer une théorie plutôt que de tester les théories existantes (Guba & Lincoln, 1994), ce qui est la démarche dans laquelle nous avons souhaité inscrire notre recherche. Ainsi, le recours aux entretiens est préconisé dans les recherches en théorie des organisations consacrées au thème de l'identité (Alvesson et al., 2008).

En troisième instance, l'entretien en profondeur présente des avantages et des inconvénients qui nous semblaient potentiellement renforcés pour ce qui est des avantages et limités pour ce qui est des inconvénients du fait de notre statut d'*insider*, comme déjà évoqué au chapitre 1.

Ainsi, pour ce qui est des avantages, si l'intervieweur parvient à faire tomber les barrières pouvant exister avec l'informant et à créer un dialogue franc ('*openness*'), cette méthode est susceptible de faire émerger des données qualitatives qu'aucune autre méthode ne pourrait faire émerger (Cotte & Kistruck, 2006). Les relations amicales, le plus souvent anciennes, entretenues avec les informants de la phase exploratoire nous semblaient un possible facilitateur de ce dialogue franc et ouvert. Toutefois, afin de limiter le possible biais positif que pouvait induire cette proximité de connaissance avec les informants de la phase exploratoire (Chavez, 2008) et afin d'échapper au possible conflit entre le format de l'entretien et celui de la conversation entre membre d'une communauté (Brayboy & Deyhle, 2000), nous avons tenu lors de la seconde phase d'entretiens à interroger une majorité de personnes extérieures à notre cercle de connaissances personnelles et professionnelles.

Pour ce qui est des inconvénients :

- La situation de l'entretien en profondeur peut faire craindre à certains informants de révéler trop de choses ou des choses sensibles. Toutefois, là encore cette barrière du 'secret' était au moins partiellement levée lors nos entretiens, du fait même que nous sommes nous-même encore une *insider* du luxe, susceptible de connaître ces mêmes secrets, voire d'en partager de nouveaux en retour. Nous pourrions même penser au contraire que plus une personne a de 'secrets' à révéler, plus cela révèle sa capacité à être 'au courant de tout', à être au cœur de réseaux d'influences, et donc plus cela contribue à renforcer son image professionnelle, au sein d'une industrie où les réseaux d'influence sont nombreux et puissants et où l'image renvoyée de soi l'est tout autant. Ainsi, il est probable que des effets de « création d'identité » du fait de l'entretien (Alvesson, 2003) puissent exister dans le cas d'un entretien mené par un

chercheur *insider*, mais qu'ils tendraient à rendre le dévoilement plus aisée que dans le cas d'un chercheur *outsider*.

- Les entretiens en profondeur en face-à-face peuvent mener le répondant à vouloir, plus ou moins consciemment, présenter au chercheur la meilleure image de lui (Bourdieu, 2007[1993] ; Alvesson, 2003). Cet « effet d'imposition » nous semblait limité dans le cas spécifique de notre phase exploratoire, étant donné que nous connaissons 16 de nos 20 informants de longue date (seul 3 informants ont été rencontré le jour J de l'entretien et un était un contact professionnel déjà rencontré deux fois précédemment hors du contexte de la thèse). Là encore, la nature peu formelle des échanges, plus proche d'une conversation entre collègues d'une même industrie que d'un entretien en vue d'une recherche universitaire, nous est apparue comme susceptible de lever ce type de limite. En outre, et comme évoqué plus haut, cette contiguïté avec notre terrain nous prémunissait également contre une certaine 'langue de bois' (les personnes travaillant sur la marque savent comment '*to talk brand-talk*' selon Bengtsson & Ostberg, 2006), nous permettant d'accéder directement à un niveau profond du discours et du vécu managérial.

Ainsi, la méthode de l'entretien en profondeur nous est apparue comme la plus adaptée à notre question de recherche et possiblement très riche du fait de notre statut d'insider. Précisons, en avant-propos à la description de la méthodologie adoptée dans la phase d'entretiens, que considérant, à la suite d'Alvesson (2003) l'interview comme une rencontre ('*as a human encounter*') plutôt que comme un instrument, nous avons choisi de réaliser l'ensemble de nos entretiens de façon individuelle.

### 3.1.2. *Justification du choix des middle managers comme niveau d'analyse*

Nous avons choisi comme niveau d'analyse les cadres moyens et cadres supérieurs ('middle managers') de l'industrie du luxe.

- ⊗ Sur le plan théorique, cette focale est considéré par les chercheurs comme à même de faire émerger des réalités cachées de l'organisation ; les top-managers évoluant dans un univers abstrait et conceptuel et les '*low-level participants*' étant englués dans la gestion technique du quotidien (Alvesson & Sveningsson, 2003). Par ailleurs, les middle-manager jouent un rôle majeur dans la création et la diffusion du changement en exerçant leur capacités

discursives<sup>44</sup> (Boje, 1995 ; Humphreys&Brown, 2002 ; Pratt & Foreman, 2000 ; Rouleau, 2005 ; Rouleau et Balogun, 2011). Enfin, les cadres occupant souvent des rôles « immatériels », semblent tout spécialement soumis à la dimension rhétorique du discours managérial (« *being a middle manager often means becoming adept at working with these ephemerals 'weasel words'* », Watson, 2004 cité par Spicer, 2013) et à son possible effet corrosif sur l'identité. Ce niveau d'analyse nous semblait donc particulièrement adapté à notre problématique de recherche consacrée à l'effet du discours de marque sur les processus de régulation identitaire.

∅ Sur le plan empirique ; le rôle des managers - engagés tout à la fois dans la production à caractère industriel des produits et dans celle du discours à caractère pré-industriel, chargés de concilier deux registres inconciliables (industriel vs. pré-industriel), les place sont au cœur des tensions du « paradoxe » du luxe industriel (Roux, Floch 1996).

### 3.1.3. Description de la première phase d'entretiens

L'objectif principal de cette première phase d'entretiens menée au cours du premier semestre 2014 était de valider et de clarifier notre question de recherche. Pour rappel, notre question de recherche ayant émergé de notre vécu d'insider, nous voulions nous assurer qu'elle correspondait bien à un problématique partagée au sein de l'industrie.

#### Constitution de l'échantillon :

Notre projet étant le fruit d'un questionnement issu du contexte professionnel, nous nous sommes intéressé à des professionnels de l'industrie que nous considérons comme subjectivement représentatifs de l'industrie. L'échantillon était donc, en première instance, un échantillon de convenance. Il nous a toutefois semblé important de reproduire la diversité de l'industrie du luxe, tant au niveau de ses secteurs que de ses métiers. Ainsi, nous avons souhaité élaborer un échantillon large susceptible de nous fournir une vision fidèle du réel ("*grounded insights*", Corbin & Strauss, 2008). Nous avons donc interrogé 20 personnes présentant un spectre large dans le sexe (12 femmes, 8 hommes), l'âge (de 30 à 52 ans), les secteurs d'activité (horlogerie, joaillerie, mode, accessoires, maroquinerie), les fonctions (marketing, managers, stylistes,

---

<sup>44</sup> « *given their privileged hierarchical position, senior managers are often particularly articulate and powerful contributors to these stories and seek to mould and manipulate organizational discourse for their own purpose* » (Pratt and Foreman 2000)

ressources humaines), la nature des organisations au sein desquelles évoluaient les informants (Groupe, Maison indépendante, TPE) ou le statut (salarié, freelance, entrepreneur) occupé, et ce afin de limiter les biais de situation. En outre, afin de nous assurer de la richesse, de la pertinence et de la représentativité (Cotte & Kistruck, 2006) des points de vue exprimés nous avons retenu des répondants ayant tous déjà une expérience professionnelle significative (plus de 5 ans et en moyenne 14,1 ans) dans le luxe. A toutes fins utiles, la liste complète des entretiens ainsi qu'une présentation synthétique du profil des informants sont disponibles en annexe.

### Recueil des données

Cette phase a débuté en avril 2014 et a duré 5 mois. Elle a donné lieu à 20 entretiens individuels en profondeur, ayant duré entre 30 et 120 minutes. Les entretiens ont tous été enregistrés, puis intégralement retranscrits par nos soins. Seuls deux entretiens sur 20 ont été réalisés par téléphone, les 18 autres ont été réalisés en face à face. Avant chaque entretien, les conditions de confidentialité étaient rappelées au répondant et son autorisation à enregistrer la conversation était sollicitée. Notons par ailleurs que nous avons pris le parti de modifier les prénoms des répondants et de ne jamais citer nommément les noms des entreprises, le propos n'étant pas ici de tirer des conclusions propres au contexte spécifique d'une personne ou d'une entreprise mais de monter en généralité et de fournir une photo la plus représentative possible de l'objet d'étude.

### Déroulé de l'entretien

#### *∅ Le format :*

Pour cette première phase, suivant les recommandations de Fournier (1998), nous avons fait en sorte que les entretiens prennent la forme d'une conversation plus que d'une série de questions-réponses. Ainsi, l'entretien débutait avec une question ouverte très large (« quelle est selon vous (/ toi) l'évolution majeure du luxe ces vingt dernières années ? »). D'une part, ce type de question autorisait à espérer une matière riche en cela qu'il existait une multitude de réponses possibles en fonction du parcours, du secteur d'activité et de la fonction du répondant. D'autre part, cette question impliquant une approche globale de l'industrie, permettait d'échapper aux micro-récits, écueil fréquent de la recherche menée par des insiders (Chavez, 2008)

La suite de l'entretien se poursuivait comme une conversation, largement peu structurée, se développant à travers la participation active des deux parties (Fournier, 1998), le rythme et le thème de l'entretien étant essentiellement déterminés toutefois par l'informant, le dialogue tendant à être circulaire plutôt que linéaire.

Dans certains cas, l'entretien débutait presque 'hors champ', à la faveur des retrouvailles et d'un habituel « comment vas-tu ? », amenant parfois spontanément dans une direction présentant un intérêt pour notre recherche. Nous avons élaboré un succinct guide d'entretien auquel nous raccrocher en cas de besoin. Toutefois, nous avons réalisé que ce guide ne nous avait pas réellement été utile (il nous avait juste rassuré en amont !), la position d'insider rendant l'utilisation d'un guide d'entretien pour le moins artificielle (Fontana & Frey, 2005 ; Chavez, 2008) – voire même contre-productive, bloquant parfois le flux de l'échange. Nous nous sommes donc appuyé sur notre connaissance d'*insider* afin de mener les entretiens exploratoires, ce qui nous a fourni une matière très riche, non limitée à celle anticipée par le guide d'entretien.

#### *§ Le contexte :*

En préambule, nous avons informé l'ensemble de nos répondants de l'objet général de notre recherche (règle d'information) - sans toutefois en révéler le thème exact pour ne pas orienter leur propos - et avons validé leur consentement à échanger avec nous sur l'industrie du luxe (règle du consentement). Nous leur avons précisé que leur nom ainsi que celui des entreprises cités seraient modifiés (règle de confidentialité) et que les informations recueillies dans le cadre de cette recherche ne seraient pas utilisées dans d'autre contexte (règle d'utilisation) (Garsten, 2011)

Nous avons cherché à instaurer un contexte favorable à l'échange, dans lequel le répondant se sente à l'aise (Mc Cracken, 1988). Ainsi, nous avons laissé le choix du lieu à l'informant et la majorité des entretiens se sont déroulés dans un lieu neutre, étranger au contexte professionnel (café, restaurant). Cela encourageait une certaine liberté de parole (Easterby-Smith et al., 1991 cité par Sveningsson et Alvesson, 2003) et une forme de proximité entre le chercheur et l'informant, renforçant l'impression d'une 'conversation entre amis'.

#### *3.1.4. Description de la seconde phase d'entretiens*

La démarche choisie pour la seconde phase d'entretiens a été très similaire à celle adoptée pour la première phase d'entretiens en cela que nous avons également effectué des entretiens phénoménologiques ouverts, sous un format et dans un contexte très similaire à celui de la première phase de récolte de données. En revanche, l'objectif de cette seconde phase était de recentrer les échanges sur la question de la marque et du nœud marque-identité. Nous avons ainsi mieux précisé la nature de notre échantillon afin de mieux 'coller' à notre question de recherche. Nous nous sommes ainsi demandé (a.) quels étaient les secteurs au sein de l'industrie du luxe

dans lesquels la marque était un élément résolument critique et (b.) quelles étaient les populations en contact intense avec la marque, son discours, son image au sein de l'industrie.

#### a. Choix de la focale en terme de secteur d'activité

Comme présenté plus haut (2.), le segment des biens d'équipement de la personne est considéré comme le cœur du luxe, non seulement d'un point de vue économique (au sein du marché du luxe, c'est le second segment le plus important en terme de chiffre d'affaires, juste derrière celui de l'automobile et celui qui a enregistré la plus forte croissance ; ses résultats ayant plus que triplé en 20 ans selon le cabinet Bain & Co (2015), mais aussi et peut-être surtout, du point de vue de l'image. C'est en effet le miroir de l'industrie dans son ensemble ; le secteur le plus visible et celui dans lequel les marques jouent un rôle stratégique clef. Si l'on peut dire qualifier le luxe d'industries de marques, c'est certainement du fait de ce segment et plus spécifiquement des secteurs de la Mode & Accessoires et de la Joaillerie & Horlogerie qui regroupent la majorité des marques de luxe que la plupart d'entre nous peuvent nommer sans nécessairement en être clients (Twitchell, 2002) : Vuitton, Dior, Gucci, Rolex, Chanel, Cartier, Prada, Hermès...

C'est donc au sein de ce segment des biens d'équipement de la personne que nous avons fait le choix de sélectionner nos répondants. Ainsi, au global, si l'on exclut les 13 répondants évoluant dans le conseil et la communication et donc susceptibles de travailler pour des clients de divers secteurs, 43 répondants sur 59 évoluent sur les secteurs de la Mode & Accessoires ou de la Joaillerie & Horlogerie.

Nous avons ainsi pris le parti de ne pas nous focaliser sur le secteur des Parfums & cosmétiques, ni sur celui des Vins & Spiritueux. Le secteur du Parfum recouvre des réalités de marché et de production (positionnement prix, réseau de distribution, processus de fabrication largement industrialisés, moindre notion de rareté...) ainsi que des cultures professionnelles qui le rapprochent presque plus du FMCG que du Luxe. Ainsi, les éléments du discours de marque que nos deux répondants issus du secteur des Parfums & cosmétiques étaient très hétérogènes en regard de ceux évoqués par nos autres répondants Mode & Accessoires - Joaillerie & Horlogerie. Le propos de cette seconde phase de recueil de données étant de monter en généralité, nous avons donc pris le parti de ne pas intégrer d'ultérieurs informants de ce secteur à notre échantillon.

Pour ce qui est du secteur des Vins & Spiritueux, ses leviers sont également forts différents de ceux de la Mode & Accessoires ou de la Joaillerie & Horlogerie (moindre importance de la marque, résistance de la nature empêchant l'intensification de la production, absence de logique

de collection, réseau de distribution majoritairement B2B...) et il nous semblait ainsi moins riche au regard de notre problématique. Un seul de nos répondants évoluait à la date de l'entretien dans les Vins & Spiritueux après avoir travaillé de nombreuses années dans la Mode : il nous a ainsi présenté une approche comparative intéressante de la Mode et des Vins & Spiritueux ; mettant en regard les deux secteurs, il révélait par effet miroir l'intensité des bouleversements ayant affecté la Mode ces dernières années.

b. Choix de trois populations au cœur du discours de marque

Au sein de la population des *middle managers*, nous avons pris le parti de considérer trois populations stratégiques pour le rapport qu'elles entretiennent à la dimension discursive de la marque:

- (1) les **fonctions dirigeantes et les marketeurs** ; concepteurs et producteurs du discours de marque
- (2) les **commerciaux et vendeurs en boutique** ; traducteurs du discours de marque dans l'acte de vente
- (3) les **créatifs** ; traducteurs du discours de marque dans les produits.

c. Eviter un effet de groupe

La première phase de récolte de données ayant été effectuée auprès de mon réseau personnel direct (seuls 4 informants sur 20 n'étaient pas des amis), nous tenions à nous garantir d'un possible effet de groupe : le propos du présent travail n'était pas de se faire l'écho d'une petite communauté mais bien de décrire un phénomène significatif au sein de l'industrie du luxe.

Dans cette optique, nous nous sommes efforcés dans cette seconde phase de récolte de données, d'interroger soit des personnes avec lesquelles nous n'avions aucune relation préalable à l'entretien, ou une relation distante (personne perdue de vue depuis longtemps, personne ayant appartenu à la même entreprise que nous mais avec qui nous n'avions eu qu'un rapport distant et aucun rapport hiérarchique). Ce fut le cas pour 33 de nos 39 répondants de la seconde phase. Par ailleurs 14 entretiens sur 39 (35%) ont été réalisés au téléphone – non seulement pour des raisons de praticité, mais également dans cette même volonté de mise à distance.

Lors de nos derniers entretiens, nous avons constaté une récurrence des thèmes abordés par les informants, nous indiquant que nous avons atteint une forme de saturation théorique (Glaser & Strauss, 1967). Nous avons alors décidé de mettre fin à la récolte de données, au bout d'un total de 59 entretiens longs (Annexe 1)

### 3.1.5. Récapitulatif du profil des informants sur l'ensemble des entretiens recueillis

Nous avons donc effectué 59 entretiens, auprès de 56 répondants (3 personnes ont été interrogées 2 fois). Nous allons maintenant présenter succinctement les caractéristiques clefs de cet échantillon global.

- d. Les femmes sont surreprésentées au sein de notre échantillon (55% des répondants), reflétant la surreprésentation des femmes au sein de l'industrie dans son ensemble, mais aussi sur les fonctions d'encadrement (à titre d'exemple, 74% des salariés LVMH et 62% des effectifs cadres<sup>45</sup>, 60% des salariés Kering<sup>46</sup> sont des femmes).
- e. Les informants issus du secteur de la Mode & Accessoires représentent 43% des répondants et ceux issus des « produits durs » (joaillerie & horlogerie) 30% ; offrant ainsi une excellente représentativité par rapport à la réalité de l'industrie à la date de la phase d'enquête (mode & accessoires : 53%, joaillerie & horlogerie: 23% du CA mondial du luxe en 2013<sup>47</sup>)

Répartition par secteur d'activité	
Mode & Accessoires	43%
Joaillerie & Horlogerie	30%
Conseil & Communication	22%
Parfums	3%
Vins & Spiritueux	2%

∅ L'âge moyen de nos répondants est 41,5 ans et l'ancienneté moyenne dans l'industrie du luxe de notre échantillon global est de 14,3 ans, révélant le choix de notre focale de cadres moyens et cadres seniors de l'industrie. Cette ancienneté des répondants, sur un échantillon de taille non négligeable pour des entretiens phénoménologiques (59 répondants) est rare dans le cas d'une étude portant sur l'industrie du luxe et mérite d'être soulignée. En effet, la plupart des études consacrées au luxe étant issues du champ marketing et se concentrant sur la perspective du consommateur, les chercheurs font face à un défi de taille : adresser le client du luxe. En effet, il est peu réaliste d'envisager soumettre un questionnaire, qu'il soit qualitatif ou quantitatif, à un client ayant dépensé plusieurs milliers d'euros dans l'achat d'un sac ou d'une montre. Ainsi, de nombreuses études sont menées sur des populations d'étudiants, rendant parfois questionnable la validité des données recueillies. Pour ce qui est de la perspective interne à l'entreprise de luxe,

<sup>45</sup> Site officiel LVMH, section Talents, juillet 2015

<sup>46</sup> Rapport annuel 2014 du Groupe Kering

<sup>47</sup> Bain & Co., *Luxury goods worldwide customer study*, 2013

elle a été très largement sous-étudiée, et un *outsider* risquerait de se confronter à la culture du secret - ou à tout le moins d'une certaine discrétion - encore forte dans les Groupes.

Répartition par ancienneté professionnelle dans le luxe	
Moins de 5 ans	3%
5 à 10 ans	30%
11 à 14 ans	12%
15 ans ou plus	55%

∅ Ensuite, 67% de nos informants sont des salariés et 33% des indépendants. Notons que les indépendants interrogés travaillent tous (ou ont tous travaillé) pour des marques des conglomérats que nous avons choisi de sélectionner dans notre focale – tout comme les salariés de marques indépendantes qui constituent notre échantillon ont tous à un moment effectué un passage au sein de l'un des conglomérats.

Répartition par statut	
Salarié	67%
<i>dont Groupes</i>	63%
<i>dont Marques indépendantes</i>	38%
Indépendant	33%

∅ Enfin, conformément à notre choix de focale expliqué plus haut, l'échantillon présente de façon équilibrée des managers des fonctions Direction Générale (27%), Marketing (22%), Boutique ou Commercial (18%) et Design (30%).

Répartition par fonction	
Direction Générale	27%
Marketing	22%
Boutique & Commercial	18%
Design	30%
Conseil	3%

## 3.2. Les données secondaires

Nous avons collecté des données secondaires de deux types, d'une part les discours officiels d'une sélection de conglomérats (3.2.1.) et d'autre part les discours de figures publiques de l'industrie, les textes de la presse, les études sectorielles clefs (3.2.2.).

### 3.2.1. Collecte des discours officiels des conglomérats

Afin de caractériser le discours organisationnel du luxe, nous avons choisi de nous appuyer sur les discours officiels de trois groupes phares de l'industrie :

- **LVMH**, leader mondial de l'industrie, détenant la première marque mondiale de luxe<sup>48</sup> (Louis Vuitton) et un portefeuille total de 70 Maisons. 125.000 salariés, CA 2015 : 35,7 milliards d'euros
- **Richemont**, leader de la joaillerie-horlogerie, deuxième groupe mondial de luxe. 30.000 salariés dont 2/3 en Europe, CA 2015 : 11.076 milliards d'euros
- **Kering** (anciennement PPR), développant un portefeuille de marques de luxe, et sport-lifestyle, 10.000 salariés, CA 2015 : 11.584 milliards d'euros

Ces trois acteurs représentent une part conséquente du chiffre d'affaires de l'industrie (LVMH et Kering (ex PPR) représentaient 20% du CA mondial de l'industrie en 2013 selon Mazars), regroupent à eux trois plus des 100 Maisons (figure 11) et sont communément reconnus comme les leaders et pionniers dans leur domaine. Les caractéristiques de leur discours officiel peuvent donc être considérées comme illustratives de l'industrie dans son ensemble.

Ils opèrent massivement dans le secteur des biens d'équipement à la personne et sont les leaders des segments qui nous intéressent (Mode & Accessoires, Joaillerie & Horlogerie).

Par ailleurs, ces Groupes offrent à l'étude un matériau riche et nourri accessible publiquement sur internet, via le site de leur Groupe ou les sites dédiés de leur marques.

---

<sup>48</sup> Selon le classement *Interbrand*, 2015



Figure 19\_ Répartition du CA des trois conglomérats par branche et présentation synthétique de leur portefeuille de marques

### ⊗ Discours officiels externes

Nous sommes partis du postulat que les documents produits quotidiennement au sein des organisations sont des éléments de sens à ne pas négliger (Garsten, 2011). Nous n'avons bien sûr pas réalisé une collecte exhaustive des discours officiels de ces trois conglomérats mais nous sommes toutefois fondés sur un échantillon à la fois important sur le plan quantitatif et varié qualitativement. Le Tableau 3 liste les divers documents étudiés, qui constituent à la fois des données de contexte, des discours sur la marque et les produits, des discours organisationnels officiels à vocation variée (communication financière ou message « RH » à l'intention de possibles futurs talents).

<b>Conglomérat</b>	<b>Type de Document</b>
<b>Richemont</b>	Rapport Annuel 2013, 2014, 2015, 2016 Communiqués de presse Richemont 2015 Site Richemont / Section Carrière, 2015, 2016 Sites des marques Cartier, Piaget, Jaeger-Le-Coultrre, Van-Cleef & Arpels, 2015, 2016 Site de la Fondation Cartier pour l'art contemporain Magazine en ligne <i>Rouge Cartier</i> , 2015, 2016 Film promotionnel « L'Odyssée de Cartier », 2012
<b>LVMH</b>	Rapport Annuel 2013, 2014, 2015, 2016 Communication financière, document de référence 2013, 2014, 2015 Site LVMH / Section Carrière, 2015 Site LVMH / Section Missions et Valeurs, 2015 Site LVMH / Vidéo « Faites de votre carrière un voyage », 2015 Site LVMH / Section Carrière / interview du Directeur des Ressources Humaines, 2015 Sites des marques : Dior, Vuitton, Chaumet, 2015 Magazine en ligne Vuitton <i>The Book</i> , 2015, 2016 Newsletter LVMH
<b>Kering</b>	Rapport Annuel 2013, 2014, 2015, 2016 Site Kering / Section Talents, 2015 Communiqué de presse expliquant le changement de marque de PPR à Kering, 2013 « Panorama. Une année de développement durable », 2013 Document présentant la Fondation Kering, 2013 Site des marques Gucci, Bottega Veneta, 2015 Vidéo officielle « <i>What drives us</i> », 2016 Magazine en ligne <i>K</i> , 2016

Tableau 3\_ Liste des documents officiels externes étudiés

### ⊗ Discours officiel internes

En parallèle des discours officiels externes collectés, nous disposons d'archives personnelles recueillies entre 2001 et 2015 (voir Tab.4) de documents internes qui révèlent le discours managérial à l'œuvre. Ces données n'ont pas le même statut que les discours officiels mais participent d'une compréhension générale du contexte et de notre bagage d'*insider*. Elles nous ont certainement permis de dégager plus aisément les grandes catégories au cours de l'analyse des discours officiels des conglomérats et se sont révélées éclairantes lorsqu'il s'est agi d'analyser les passages des entretiens où les répondants se concentraient spécifiquement sur d'éventuelles tensions lors des évaluations annuelles sur les questions de mobilité, de salaire, ou de compétences critiques, comme la capacité à gérer l'ambiguïté. Elles ont donc à la fois joué le rôle de données de contexte et de données de validation de l'analyse.

Type de matériau	Département ayant créé le document	Objet étudié	Contenu
<b>Grille annuelle d'évaluation des salariés</b>	Ressources Humaines	> Conglomérat A, B, > Marque C hors conglomérat	> Données de contexte > Discours managérial > Elément de validation des analyses
<b>Guide d'évaluation de candidats à l'embauche</b>	Ressources Humaines	> Conglomérat A	> Données de contexte > Discours managérial > Elément de validation des analyses
<b>Guide de formation des vendeurs &amp; Dictionnaire des compétences des vendeurs</b>	Direction des Boutiques	> Marques joaillerie-horlogerie M1 et M2 du conglomérat A > Marque Mode M3 PME familiale > Marque Joaillière M4 indépendante > Marque Mode indépendante M4	> Données de contexte > Discours managérial
<b>Etudes de fond de marques</b>	Société externe de conseil & Département Marketing	> Marques joaillerie-horlogerie M2 du conglomérat A > Marque joaillerie-horlogerie M5 du conglomérat B > Marque Mode & Accessoires M6 du conglomérat A	>Données de contexte > Discours de marque
<b>Briefs marketing, briefs produits, briefs de ventes</b>	Département Marketing	> Marques M1, M3 et Marque de Mode M6 du conglomérat B > Marque Mode M7 d'un groupe familial >Marque Horlogère M8 start-up indépendante	>Données de contexte > Discours de marque

Tableau 4\_Liste des données internes recueillies au cours de notre expérience insider

### 3.2.2. Les textes de la presse et discours d'acteurs clefs de l'industrie

En parallèle nous avons effectué une revue de presse très régulière. Si comme tous les professionnels de l'industrie, je consulte largement les études sectorielles référentes publiées par les grands cabinets de conseil (Bain & Co, Deloitte, BCG, Mazars), ou par le Comité Colbert<sup>49</sup>, j'ai dès avant la définition de ce projet de thèse, toujours élargi le champ de mes lectures consacrées au luxe (ouvrages de vulgarisation, presse spécialisée ou non). C'est d'ailleurs au fil de ces lectures que nous avons trouvé un écho nouveau à nos "interrogations de machine à café". En effet, lors de nos premières années dans le luxe, l'ensemble du méta-discours sur le luxe (la presse, avant l'arrivée massive d'internet) était très convenu et se contentait de faire l'exégèse

du style des différents créateurs à l'occasion des défilés. En 2013, nous avons constaté avec étonnement un changement de cet état de fait avec l'apparition de voix critiques au sein même du système : des journalistes, des directeurs artistiques, ou même des représentants officiels de l'institution comme le Directeur du Musée de la Mode à Paris se mettaient à questionner le système et ses ressorts. Ces discours dissonants émis par des acteurs du système nous semblaient révélateurs d'un système en tension et il nous est paru clé de les inclure à part entière dans notre projet de recherche. Ces données constituent en outre un outil de triangulation précieux des données recueillies en entretien.

Notre revue de presse compile plus de 150 articles (ou vidéos) issus de quotidiens généralistes (*Le Monde, Le Temps, New York Times...*), du supplément hebdomadaire *M* du Monde, du site internet très référent *Business Of Fashion*, du site internet *Vogue* (incluant ses interviews vidéos « *Vogue Voices* »), mais aussi de journaux ou sites professionnels tels que *Europa Star Première* (le journal de l'écosystème horloger suisse), *Womens' Wear Daily*, *Luxury Digital Society* (groupe professionnel sur LinkedIn éditant des articles) et bien d'autres encore. Nous avons également visionné les documentaires de Loïc Prigent, le film *Dior & moi* (Tcheng, 2015), les différentes interviews de designers, CEO ou autres professionnels disponibles sur les sites *vogue.com* et *business of Fashion*, ou dans un autre registre, les performances acides d'Olivier Saillard, Directeur du Musée Galliera à Paris.

Notons ici que la vocation de notre revue de presse n'est évidemment pas d'être exhaustive mais plutôt d'offrir une sélection pertinente d'éléments révélateurs de la complexité des rapports entretenus par des acteurs clés de l'industrie aux discours de marques.

### **3.3. Immersion dans l'objet d'études**

En parallèle des entretiens et des données secondaires, du fait de notre statut d'insider, nous avons eu accès naturellement et de façon informelle à de nombreuses données tout au long de ce travail. Notons ici que ces données n'ont pas du tout le même statut que les autres données (entretiens, données secondaires) recueillies par ailleurs. Elles n'ont d'ailleurs pas été intégrées en tant que telles dans notre travail d'analyse mais ont plutôt participé d'une sorte de grand bain permanent dans lequel j'ai évolué tout au cours de ma recherche, maintenant une bruit de fond de l'industrie, alors même que je n'y étais plus directement employée après 2015. Un riche moyen finalement de continuer à rester en contact avec mon terrain, sans pour autant avoir à gérer d'éventuels conflits d'intérêt comme ce peut être le cas lors d'une recherche *insider*.

Voici ainsi la liste de ces occasions d'un contact maintenu avec le luxe, depuis le début de notre projet de recherche en 2013:

- ⊗ conversations informelles multiples et régulières (appels téléphoniques, déjeuners) avec notre réseau amical et professionnel
- ⊗ participation à des salons professionnels : participation à la Foire Internationale de l'horlogerie *Baselworld* en 2014 et 2015 en tant qu'exposant, participation au SIHH, (salon professionnel du groupe Richemont) en tant que visiteur en 2016
- ⊗ en tant que Maître d'apprentissage de 3 étudiants du Master Luxe de Dauphine en 2015, recueil informel de données sur les entreprises visitées et à la faveur des évaluations des étudiants compréhension du discours managérial en cours
- ⊗ vacataire depuis 2014 auprès de Grenoble Graduate School of Business, j'invite des professionnels de mon réseau à intervenir en cours pour présenter leur parcours professionnel, les raisons qui les ont poussé à choisir cette industrie, ce qu'ils retiennent et ce qui fait leur quotidien. J'ai ainsi invité 7 professionnels de mon réseau amical (avec qui j'avais par ailleurs pu - pour 6 d'entre eux - effectuer un entretien pour ma Thèse). Ils se sont exprimés pendant 1h à 1h30 devant les étudiants. Il était intéressant de les entendre présenter aux étudiants un moi social et un vécu professionnel plus ou moins idéalisé, parfois en décalage avec celui qui m'avait été révélé en entretien.
- ⊗ depuis 2015, salariée d'un cabinet de recrutement, je n'évolue plus directement dans l'industrie du luxe mais entretient malgré tout un contact indirect avec l'industrie. En effet, je me trouve parfois à être le point de contact de professionnels du luxe en processus d'évolution professionnelle, en recherche de poste et qui partagent avec moi un récit de leur carrière – ou bien en contact avec des professionnels externes au luxe et souhaitant y entrer, évoquant souvent un secteur idéalisé, démontrant ainsi la puissance des marques du luxe et l'attractivité toujours forte de l'industrie dans son ensemble. Notons d'ailleurs ici que mon expérience de recrutement et ma pratique des entretiens de recrutement au téléphone depuis 2015 s'est révélée utile dans la conduite des entretiens de la thèse. Enfin, dans le contexte de ce cabinet de recrutement, j'ai également accès à des études sectorielles (internes ou émises par d'autres cabinets), abordant le luxe sous l'angle de ses talents et se faisant donc d'une certaine manière l'écho du discours managérial

### Conclusion intermédiaire

Nous avons recueilli un matériau empirique qualitatif riche, nous permettant d'une part de qualifier le discours managérial officiel et de mettre en regard les discours officieux – qu'ils s'expriment à travers les entretiens ou les diverses sources secondaires critiques (presse, internet), et constituant un corpus de données adapté au traitement de notre question de recherche. Cet assemblage varié nous autorise en outre à pratiquer une triangulation des données tout au long de notre démarche de recherche.

La Figure 20 synthétise les différentes étapes de recueil de données et notre parcours de recherche dans son ensemble.

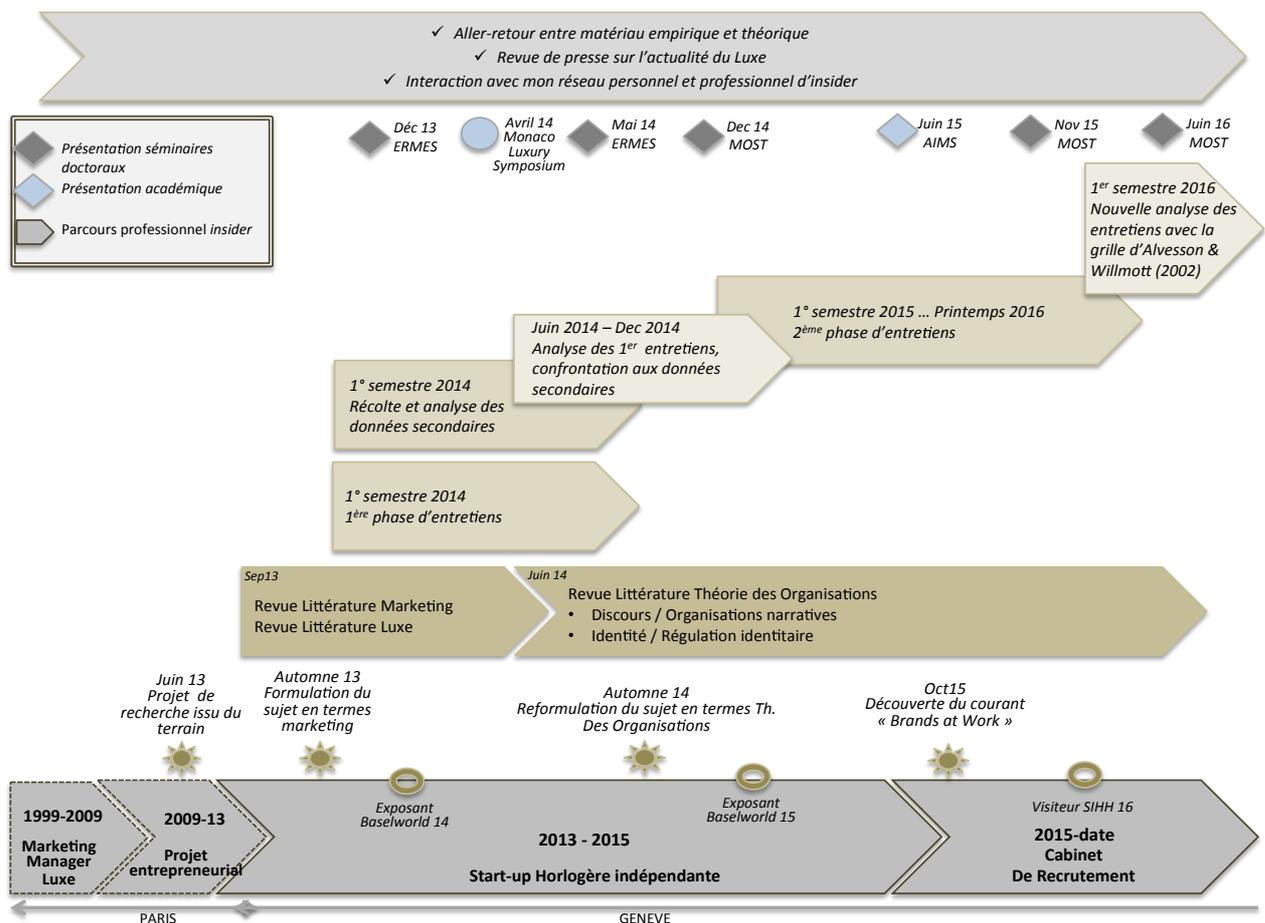


Figure 20\_Présentation synthétique du parcours de recherche

## **4. METHODE D'ANALYSE DE DONNÉES ET CRITERES DE VALIDITE**

### **4.1. Positionnement épistémologique**

« *Si tu penses que les marionnettes ne sont que des objets sans vie, alors tu n'as jamais parlé à un marionnettiste* » (Latour, 1996 cité par Czarniawska, 2005)

Notre travail, de par le projet de recherche qu'il porte (*se faire l'écho de la polyphonie au sein des organisations de l'industrie du luxe, dévoiler la dimension d'outil de contrôle de la marque*) s'inscrit dans la lignée des travaux critiques sur le discours. Nous allons donc présenter brièvement les approches critiques du discours afin d'explicitier notre positionnement épistémologique.

#### *§ Perspectives critiques sur le discours*

Le discours est un objet interdisciplinaire qui fait depuis quelques années l'objet de nombreuses études en sciences de gestion ; les organisations étant le théâtre d'un véritable '*linguistic turn*' qu'il convient d'étudier (Alvesson et Kärreman, 2000a) ; l'économie post-industrielle ayant fait de nous des « *'talk' and 'text' workers* » (Spicer, 2013).

Le discours est un système de 'textes' au sens large : langage écrit ou oral, artefacts culturels ou représentations visuelles - qui donne vie à un objet (Parker, 1999 cité par Hardy 2001). Les recherches sur le discours organisationnel portent ainsi sur les textes qui constituent et sont constitués par et au sein des organisations (Hardy, 2001). Elles se fondent sur le postulat, qui fait l'objet d'un large consensus, que la vie des organisations tourne autour de la création, de la circulation et de la consommation de discours multiples, l'organisation étant pensée comme polyphonique (Czarniawska, 2005). Ainsi, tenter de comprendre les organisations, revient à tenter de comprendre comment les discours opèrent, quels sont leurs effets, comment ils se construisent, se diffusent, sont adoptés, modifiés ou critiqués (Spicer, 2013). Nous nous concentrerons ici sur la perspective critique selon laquelle l'organisation est un lieu où les relations de pouvoir sont asymétriques et où le discours organisationnel viserait à rendre naturel l'ordre établi, à occulter les représentations alternatives (Frost, 1987, cité par Giroux et Marroquin, 2005), à réifier la structure profonde de pouvoir (Mumby et Stohl, 1991), voire à faire internaliser aux salariés les normes comportementales visées par l'organisation (Witten, 1993). Les approches critiques interrogent par ailleurs la finalité du discours officiel (« *the*

*statement A may or may not represent the thing T, but why is the statement A produced in the first place and what does it accomplish ?* », Alvesson et Karreman, 2000a) et cherchent à révéler d'éventuels discours officieux alternatifs (Boje, 1995,1999 ; Czarniaswka, 2005). Elles réfutent l'un des postulats des travaux sur le discours organisationnel selon lequel les discours sont musculaires et constituent la réalité (Hardy 2005). Pour les tenants des approches critiques, ce concept de 'discours productif' revient à ignorer que les agents font un usage actif du discours. Sans négliger la dimension normalisante du discours présentée par les approches foucaaldiennes, les critiques réaffirment la capacité des individus à faire sens (« *individuals as meaning-maker*», Alvesson, 2010:197) et à s'émanciper du discours officiel (Alvesson et Willmott, 2002) à le réarticuler voire à y résister dans des proportions parfois inattendues (Gabriel, 1999). Les travaux critiques révèlent la nature parfois destructrice, éphémère (« *ephemeral talk (...) that has no significant constitutive agency, apart from transient meaning* », Alvesson et Karreman, 2000b), voire vide de sens de certains discours et destructrice des discours. Ainsi, Spicer (2013) pose qu'une grande partie du discours organisationnel actuel est vide de sens (« *empty talk* », « *fleeting, interchangeable, relatively meaningless and very ineffective* »); les valeurs organisationnelles étant souvent une succession de « mots génériques » comme 'qualité', 'service', 'valeurs', suivis de peu d'effets. Il en vient à définir la notion de « *bullshit* » : un discours qui est produit sans considération de ce qu'est la vérité et dont le but assumé est de tromper afin de soutenir les intérêts du *bullshitter*. Enfin, pour les critiques, ce type de discours serait particulièrement prévalent dans les contextes où les rôles immatériels (rendant notre choix de la focale des managers particulièrement pertinente) (Alvesson, 1994, 2001; Spicer, 2013).

**Encadré théorique : présentation synthétique des autres perspectives théoriques sur le discours organisationnel**

○ *Perspective fonctionnaliste : le discours comme instrument de gestion*

Cette perspective aborde l'organisation comme une réalité objective et objectivable et le discours comme un instrument de gestion. Elle porte son attention sur la structure et la fonction et donne aux chercheurs la mission d'étudier la mise en œuvre de la stratégie, d'expliquer et prédire.

○ *Perspective interprétativiste : le discours, reflet de la culture*

Cette perspective considère l'organisation comme un univers subjectif et porte son attention sur les acteurs et leurs représentations, les processus de création de sens avec la volonté de dévoiler et comprendre les mécanismes à l'œuvre. Elle conçoit le discours comme un « reflet de la culture » (Giroux, Marroquin, 2005).

○ *Perspective processuelle : le discours, mécanisme de construction collective de la réalité*

Cette perspective ne conçoit pas l'organisation comme une entité mais comme un « processus organisant » (Weick, 1969), étudiant ainsi les processus collectifs de construction et de négociation, au sein d'une organisation qu'elle considère comme étant le médium et le produit des interactions entre acteurs. Elle conçoit le discours comme un phénomène de co-construction de la réalité.

○ *Perspective critique post-moderne*

Fondée sur les travaux de Lyotard, Baudrillard et Derrida, cette perspective considère la réalité sociale et l'organisation comme construites discursivement et fragmentées. Elle se fixe la mission de désintégrer l'histoire unique en une multitude de micro-histoires via la méthode de la 'déconstruction'.

⊗ Notre positionnement épistémologique

Dans un premier temps, situons nous le long des 2 continuum épistémologiques existants en sciences de gestion (réalisme/constructivisme, objectivisme/relativisme).

Nous souscrivons à l'approche constructiviste selon laquelle il n'existe pas de réalité pré-existante, la réalité étant construite par interactions sociales. Nous considérons en outre, que le chercheur participe à la co-construction de la réalité, entre autre par le truchement de l'entretien (Alvesson, 2003b ; Alvesson et Kärreman, 2000a). De fait, cette approche est induite par notre objet théorique : la régulation identitaire.

Notre projet de connaissance est de nature relativiste, considérant que la 'réalité' est propre au sujet de connaissance, nous ne chercherons donc pas à produire des 'vérités', mais à dévoiler des phénomènes, en en révélant la richesse et l'originalité.

Dans un second temps, explicitons notre inscription dans les perspectives critiques du discours.

> Nous adoptons le postulat selon lequel le discours n'est pas toujours productif, l'un des objectifs de cette recherche étant précisément de dévoiler le caractère potentiellement corrosif du discours de marque à l'interne.

> Nous souscrivons à l'objectif que se donnent les critiques de dévoiler les capacités discursives des individus (Ashcraft et al, 2009) en étudiant une de ces pratiques discursives : la RI (Alvesson & Willmott, 2002). Nous souhaitons ainsi redonner sa place à un acteur jusque là absent des recherches en management : le manager du luxe.

> Nous adoptons le postulat selon lequel le discours organisationnel viserait à rendre naturel l'ordre établi et que, de nature hégémonique, il tend à occulter les représentations alternatives (Boje, 1995 ; Czarniawska, 2005). Nous souhaitons donc nous « faire l'écho de la polyphonie au sein des organisations » (Czarniawska, 2005), en proposant un contrepoint aux discours officiels. Willmott (1993 :541-542) citait, en conclusion de son article consacré à la culture organisationnelle (« *corporate culture* »), un essai de Max Weber (1948) dans lequel celui-ci assignait comme premier objectif à un enseignant de savoir « enseigner à reconnaître les faits gênants »<sup>50</sup>. Willmott (1993), transcrivant les propos de Weber dans une perspective historique « post-moderne et un objectif émancipateur » souscrivait à cet mission souhaitant révéler la

---

<sup>50</sup> Traduction libre pour les besoins de la thèse. Citation originale : « (...) *to teach his students to recognize 'inconvenient' facts – I mean facts that are inconvenient for their party opinions. (...) I believe the teacher accomplishes more than a mere intellectual task if he compels his audience to accustom itself to the existence of such facts* » (Weber, 1948, p.147, cité par Willmott, 1992)

normativité des opinions partisanses (« *normativity of 'party' opinions* ») de ceux qu'il appelle les « gourous de la culture organisationnelle ». C'est également l'objectif que nous assignons à ce projet de recherche : dévoiler quelles sont les « opinion partisanses », qu'est-ce qu'elles cherchent à nous dire, et comment les individus construisent leur « qui suis-je ? » en rapport avec (ou contre) ces opinions. Ainsi, la démarche de notre recherche n'est pas de distinguer le vrai du faux, mais d'interroger pourquoi tel discours est choisi plutôt que tel autre et quel est son effet, nous souscrivons en cela à l'approche d'Alvesson&Kärreman (2000).

> Enfin, nous souscrivons à l'approche d'Hatch & Schultz (1997 :356) qui considèrent que la disparition progressive des barrières entre l'interne et l'externe de l'entreprise plaide pour une recherche académique sachant elle aussi dépasser ses propres frontières. Elles proposent ainsi de combiner les savoirs développés dans les champs distincts du marketing et de la théorie des organisations. Elles mobilisent par exemple dans leurs travaux les concepts de culture organisationnelle, d'identité et d'image tels qu'ils ont pu être développés dans ces deux champs. Notre objet d'étude (le luxe, industrie dominée par les marques...objet d'étude traditionnel du marketing ... faisant l'objet d'un intérêt naissant en théorie des organisations), notre focale (le manager, unité d'analyse traditionnellement vouée à une approche en théorie des organisations...bien que de récents travaux en marketing s'intéressent à une « vision élargie du capital-marque » (Berger-Rémy et Michel, 2015)) et notre sujet (l'identité) poussant tout spécialement à dépasser les frontières entre ces champs. La démarche de cette recherche, menée en co-direction avec un Professeur de Marketing et un Professeur en Théorie des Organisations, par une chercheuse *insider* professionnelle du marketing s'inscrit dans cet agenda de recherche.

#### **4.2. Méthode d'analyse**

Si le cœur de notre matériau empirique est constitué du matériau narratif collecté en entretien, notre méthode d'analyse n'est pas à proprement parler une analyse de discours. En effet, l'analyse de discours vise à révéler les structures narratives sous-jacentes. Notre propos est ici de nous concentrer sur le contenu et le sens des discours recueillis (Eriksson et Kovalainen, 2008 : p.217-219) et – en nous inscrivant dans la perspective du pragmatisme discursif - de considérer le matériau discursif comme l'indice d'éléments extralinguistiques qu'il convient d'analyser au-delà de ce simple niveau (Rylander et Kärreman, 2008).

Nous adoptons la définition du discours comme étant l'ensemble des formes de langage, textes et conversations au sein des « frontières » de l'organisation (Bergström et Knights, 2006 :355), ces formes s'exprimant en langage écrit ou oral (*'talks and text'*), représentations visuelles ou

artefacts culturels (Thornborrow et Brown, 2009 :631), « toute action affectant le champ des possibles » (Bardon et Josserand, 2011). Ainsi, et à la suite de Boje (1995), si la littérature distingue les notions de discours, dialogue et narration, nous nous départirons de ces frontières et aborderons l'organisation comme un vaste « système narratif » où plusieurs niveaux de récits et interprétations de récits coexistent et s'affrontent et analyserons dans un même instant et à un même niveau discours officiels et discours officieux.

Le volume de ces données secondaires étant relativement contenu, leur codage a été effectué manuellement. Nous n'avons pas utilisé de catégories pré-définies et avons créé les codes au fil de l'étude des données, selon un codage ouvert. Nous sommes arrivés à un premier dictionnaire des thèmes du discours officiel du luxe. Dans le même temps, nous avons découvert les travaux séminaux de Boje (1995) et avons appliqué sa grille d'analyse du discours pré-moderne aux discours managériaux du luxe .

A l'issue de cette analyse des discours managériaux officiels, nous avons procédé à l'analyse des 20 entretiens de notre première phase de récolte de données, à l'aide des codes définis au cours de l'analyse des discours officiels. Certains thèmes du discours officiels se retrouvaient dans les entretiens, illustrant les cas dans lesquels le discours de marque soutient positivement les processus de RI des managers. En revanche, certains thèmes dissonants sont apparus. Dans une démarche inductive, les données ont été alors analysées à plusieurs reprises - en fonction du dictionnaire de thèmes établi à l'analyse des discours officiels et d'une revue de littérature approfondie – afin d'identifier manuellement des segments codés (Miles et Huberman, 1994). Cette analyse de contenu manuelle, élaborée au gré de multiples relectures des données et en nous appuyant sur les matrices de Miles et Huberman (1994), a permis d'enrichir notre dictionnaire des thèmes, facilitant le classement de données devenues nombreuses. Nous sommes alors retournés sur le terrain, munis de ce dictionnaire des thèmes et de la littérature sur les « *Brands at Work* » et la Régulation Identitaire, afin de recueillir de nouvelles données. Ces nouveaux entretiens ont été analysés au fil de l'eau, sans attendre, nous permettant de réabsorber les nouvelles catégories émergentes dans nos entretiens en cours.

Nous sommes alors abouti à un riche catalogue de plus de 35 thèmes dans lesquels la marque soit soutient les processus de RI, soit joue un rôle corrosif. A ce stade, nous avons alors confronté notre dictionnaire des thèmes à la grille d'analyse des processus de RI construite par Alvesson & Willmott (2003) et qui nous a permis de classer et problématiser nos thématiques selon les 4 cibles et 5 pratiques organisationnelles de RI proposées par les auteurs. Cela nous a aidé à mieux

mettre en forme le matériau très riche que nous avons recueilli, à monter en généralité et bien qualifier les processus de RI. En parallèle, ayant le souci de valider notre méthodologie d'analyse qualitative, nous avons pris le temps de lire les travaux consacrés à la normalisation des méthodes qualitatives (Corley, 2012), et aux méthodologies « à la Gioia » (Gioia et al., 2012) ou au comptage des données qualitatives (McPheson et Sauder, 2015). Si notre méthodologie n'est bien sûr pas à proprement parler une méthodologie « à la Gioia », étant donné que nous disposions déjà d'une grille d'analyse avec les travaux d'Alvesson & Willmott, ces travaux nous ont inspiré pour le classement de nos données. Nous avons ainsi à posteriori repris notre analyse des discours officiels et sommes 'monté en généralité' en faisant émerger des concepts de 2° ordre (nous en étions finalement initialement restés au concept de 1° ordre). Munis de ces concepts de 2° ordre, nous avons également repris nos entretiens pour structurer les tensions que fait naître le discours officiels managérial.

Nous avons donc tout au fil de la recherche affiné notre analyse, revu, modifié, enrichi, structuré notre dictionnaire des thèmes (ou concepts de premier et second ordre pour adopter un vocabulaire « à la Gioia »).

#### **4.3. Critères de validité de la recherche**

En premier lieu, nous adoptons la vision interprétativiste selon laquelle l'activité humaine est un « texte », un assemblage de symboles que le chercheur cherche à déchiffrer (Miles & Huberman, 1994), afin de *faire sens* du matériau recueilli plutôt que de chercher à dévoiler des relations causales ou mécanistes. Il ne s'agit donc pas ici de fournir la *bonne* explication mais d'être à même de dévoiler l'expérience vécue des acteurs (Eriksson et Kovalainen, 2008).

*« The story may not be true, but, as it is taken to be true by the actors in the situation, it provides the researchers with potentially valuable insights into how organizational actors make sense of themselves and others » (Beech & Sims, 2007 :290)*

De plus, la régulation identitaire étant un processus discursif, ambigu et intersubjectif, les critères de validité de la présente recherche ne sont ni la fiabilité ni la validité mais bien plutôt la capacité à se faire l'écho du vécu des acteurs. Nos données ont donc le statut de récits *co-construits* (Alvesson, 2003 ; Alvesson et Kärreman, 2000) par le chercheur et le manager.

Ensuite, comme le rappelle Czarniawska (2005), « l'étude des organisations affronte un univers qui est et restera polyphonique, où de multiples langages ou dialectes s'élèvent, s'affrontent et se confrontent (p.370). La capacité à « préserver la multitude des voix, sans avoir recours à un

langage artificiellement monolithique » (Czarniawska, 2005) est donc un critère de validité important de notre recherche, en ligne avec notre positionnement épistémologique et avec la nature de notre question de recherche. C'est dans cette optique que nous avons fait le choix de rendre compte, assez largement et en détail, du récit de 4 répondants, afin de livrer un « discours panaché » (Czarniawska, 2005) qui donne à entendre de multiples récits de régulation identitaire. La capacité à montrer de la variance constitue donc notre critère de validité.

Afin de cadrer notre procédure d'analyse et d'accompagner le « saut créatif » (Langley et Tsoukas, 2010) que constitue le passage du matériau brut des entretiens à leur problématisation, nous avons :

- ⊗ multiplié les types de données (entretiens, vidéos, revue de presse, etc ...) afin de pouvoir procéder à une triangulation des données
- ⊗ interrogé certains répondants plusieurs fois, à intervalle de temps relativement long et au cours d'entretiens longs (ainsi 3 répondants ont été interrogés 2 fois)
- ⊗ visé à atteindre riche niveau de description (« *thick description* », Geertz, 1994) afin d'être à même d'aboutir à une bonne généralisation des résultats,
- ⊗ les résultats intermédiaires de nos analyses de données ont été régulièrement partagés avec la communauté scientifique, lors de présentations en conférence (AIMS 2015) ou en séminaire doctoraux, afin de valider nos interprétations
- ⊗ et, comme présenté plus haut dans notre chapitre consacré à la recherche *insider*, pratiqué une démarche constante d'auto réflexivité, critère supplémentaire de validité.

#### **Synthèse du chapitre 4.**

Nous avons présenté dans le chapitre 4 nos motivations à conduire la recherche à travers le récit de notre vécu d'insider (1.1), la démarche générale de la recherche (1.2.) et avons éclairé les implications méthodologiques propres au statut d'insider (1.3). Nous avons cherché à montrer la cohérence de notre design de recherche entre position épistémologique (approche constructiviste du réel), objet théorique (l'identité) et méthodologie choisie (entretien, entendus comme co-création, particulièrement adapté à notre statut d'insider jouissant d'une pré-connaissance du champ, Alvesson et Kärreman, 2000).

Nous avons ensuite présenté l'industrie du luxe, terrain de la présente recherche (2.). Nous avons souligné que, si l'industrie a depuis 20 ans considérablement cru, elle fait face actuellement à de nombreux défis. Le défi d'attirer, retenir et motiver les bons talents en est un. Il souligne l'intérêt de notre sujet de recherche qui cherche, entre autres, à dévoiler les éléments du discours de marque qui participent à soutenir la régulation identitaire d'une population clef pour les conglomérats : les managers.

Enfin, nous avons présenté notre méthode de collecte de données (3.). En ligne avec les approches traditionnelles d'analyse du discours, nous avons présenté les données qualitatives de nature variée que nous avons recueillies. D'une part des données secondaires nous permettant de caractériser les discours officiels des conglomérats (sites internet, rapports annuels, etc) et d'autre part, des sources se faisant l'écho de la polyphonie au sein de l'industrie : revue de presse mais aussi et surtout, 59 entretiens longs menés auprès de managers seniors du luxe. Nous avons justifié le choix de l'entretien, entendu comme « co-création » (Alvesson, 2003b) et méthode de récolte de données en cohérence avec notre épistémologie constructiviste, notre objet de recherche (l'identité) et notre pré-connaissance du champ liée à notre statut d'insider.

# Chapitre 5.

## Résultats de la recherche

<b>Chapitre 5. Résultats de la recherche.....</b>	<b>p.163</b>
1. Quand le discours marketing imprime le discours organisationnel.....	p.164
1.1. Le registre de la passion et de la magie.....	p.167
1.2. Le registre de l'artisanat, de la tradition, du métier, des savoir-faire.....	p.169
1.3. Le registre du voyage.....	p.171
1.4. Le registre de la famille.....	p.172
1.5. Le registre de l'excellence et de l'exceptionnel.....	p.174
1.6. Le registre de la créativité, de l'innovation, du dynamisme.....	p.176
1.7. Le registre des valeurs positives, humanistes et modernes.....	p.176
1.8. Synthèse : catalogue des thèmes du discours marketing-client repris dans le discours managérial.....	p.177
2. Le luxe, « storytelling industry ».....	p.179
2.1. Constat d'un écart entre discours officiel et discours officieux.....	p.179
2.2. Thématiques du storytelling managérial faisant tension.....	p.180
3. La marque de luxe, entre 'faire' et 'défaire management'.....	p.189
3.1. La marque et moi : histoires singulières .....	p.189
3.2. La marque, entre faire et défaire management : présentation générale des résultats ...	p.214
3.2.1 Le travail de la marque : quand la marque 'fait management'.....	p.219
3.2.2. Le travail de la marque : quand la marque 'défait management'.....	p.253

Conformément au design de recherche présenté plus haut, la première étape de notre analyse du matériau empirique recueilli a consisté à étudier, en parallèle, les discours officiels s'exprimant dans les données secondaires et les discours officieux dont les premiers 20 entretiens se faisaient l'écho. D'une part, cela nous a permis de qualifier la nature *marketing* du discours managérial (1.). D'autre part, nous avons pu dévoiler l'existence de tensions entre discours officiel et vécu des acteurs et, en nous appuyant sur les travaux de Boje (1995), avons proposé de théoriser le luxe comme une '*storytelling industry*' (2). Enfin, l'analyse de l'ensemble des 59 entretiens au prisme du cadre conceptuel des « *Brands at Work* » et au moyen de la grille d'analyse opérationnalisable d'Alvesson et Willmott (2002) nous a permis de caractériser le rôle que joue la marque de luxe dans les processus identitaires des managers de l'industrie, d'identifier les thématiques qui soutiennent les processus de régulation identitaire comme ceux qui les corrodent, de dresser l'inventaire de ces cas de figure que nous avons choisi de labelliser « *faire ou défaire management* » (3.).

## **1. QUAND LE DISCOURS MARKETING INSPIRE LE DISCOURS ORGANISATIONNEL**

Consultante chez BBA pendant 2 ans, puis vendeuse pendant 1 an et chef de produits pendant 3 ans chez JOAILLERIE puis 3 ans chez MODE, responsable de l'Europe du Sud sur le plan marketing, communication et relations publiques durant 3 ans chez NEWLUXURY et enfin Directrice Marketing et communication d'une start-up horlogère pendant 2 ans, les thématiques et ressorts du discours marketing de marques de luxe me sont plus que familiers. J'ai en effet, été en charge de décrypter les tenants et aboutissants (rôle de consultante) du discours de marque, de le retranscrire au client final (rôle de vendeuse), de le traduire pour le marché global en pilotant l'élaboration et le lancement de nouvelles collections (rôle de chef de produit), de l'adapter à une réalité de marché locale (rôle de responsable régional). J'ai donc été plusieurs fois, dans différents secteurs du luxe, à l'endroit de différentes zones géographiques et typologies de clients, la cheville ouvrière du discours de marque.

L'un des éléments qui m'a marquée alors est l'étonnante conformité entre les discours de marque destinés au client, alors même que je changeais non seulement de Maison mais aussi de secteur (voir dans l'encadré ci après « *ce que dit la presse* »). Cet étonnement s'est renouvelé au début de ce travail de thèse, alors qu'analysant les discours managériaux des conglomérats, je

retrouvais les mêmes thématiques que j'étais en charge de déployer à l'endroit des clients finaux lorsque j'occupais des fonctions marketing.

∅ Existence d'un langage-type managérial ...

Ainsi, notre étude des discours officiels des trois conglomérats du luxe a mis en lumière la forte uniformité des discours managériaux d'un Groupe à l'autre, alors même que ces Groupes érigent la créativité et l'innovation comme valeur cardinale. Malgré des histoires, des cultures d'entreprise et des dimensionnements économiques variés, **il existe indéniablement un 'langage-type' managérial**, un discours dominant très fort au sein de l'industrie. Ce résultat fait écho aux travaux de Godart & Mears (2011) évoquant la « convergence des goûts » sous l'effet de « mécanismes sociaux » ainsi qu'aux travaux d'Heilbrunn (2010) qui montrent que, dans le luxe – industrie labellisée créative – là où on s'attend à trouver de l'écart, on retombe en fait dans la convention. Notons toutefois que ces travaux portent sur l'uniformité de messages destinés à *l'externe* de l'organisation (le choix des mannequins, les produits ou messages de marques) là où nous éclairons le message *interne*, façonné à l'endroit des employés. C'est là un apport tout à fait original de notre travail, qui se situe ici dans le prolongement des travaux de Spicer (2013) qui posent le caractère « interchangeable » et « générique » d'une grande partie du discours organisationnel actuel.

Par ailleurs, notre analyse des données éclaire sous un jour nouveau l'un des postulats théoriques des recherches consacrées à l'*internal branding*, qui pose que l'objectif de ces pratiques est de diffuser aux salariés ou candidats potentiels une image positive de l'organisation et différente de ses concurrents (Berthon et al. 2005; Chhabra & Mishra, 2008) afin d'apparaître comme un « employeur attractif ». Notre analyse des discours managériaux a montré que la réalité des pratiques est toute autre et que les discours d'*internal branding* sont en fait largement peu différenciants, à tout le moins dans le luxe.

∅ ...de nature marketing

L'autre réel sujet d'étonnement au fil de l'analyse des discours managériaux a été de ne pas percevoir de réelle différence entre le discours que j'avais pu être en charge de déployer à l'endroit des clients finaux par le passé en tant que responsable marketing, et le discours que je lisais au fil des pages « carrière » ou « talents » des sites internet de conglomérats et des marques.

Ainsi, la seconde conclusion de notre analyse des discours managériaux est que **le discours marketing externe formate et inspire désormais très largement le discours managérial**. Le discours de marque est utilisé par l'organisation comme un véritable outil de management : discours quasi mythique élaboré en premier lieu pour séduire les consommateurs finaux, il est à présent détourné vers des cibles internes : salariés ou potentielles recrues. Les managers sont invités à jouer leur rôle dans le 'conte' officiel, dans une sorte de mise en abyme infinie. Ainsi, le discours d'*internal branding* ne constitue pas un discours original qui aurait été repensé spécifiquement à l'endroit des employés, mais bien plutôt un copier-coller du discours marketing client.

Notre résultats à ce stade confirment donc :

- (1) la **centralité de la marque au sein des organisations** (Kornberger, 2010 ; Mumby, 2016 ; Spicer, 2010)
- (2) le fait que les **employés constituent une cible stratégique du discours de marque** (Tosti & Stotz, 2001 ; Gagne, 2012)
- (3) le fait que « **l'attachement [à la marque] est suscité de la même manière pour les employés que pour les consommateurs** » (Kornberger, 2010 : 30)
- (4) le **caractère « interchangeable » et « générique » d'une grande partie du discours organisationnel** (Spicer, 2013) et la dimension tout spécialement saillante de ce discours dans les contextes ou rôles immatériels (Alvesson, 1994, 2001 ; Spicer, 2013) comme notre objet d'études - industrie de marques, et donc d'une forme d'immatérialité.

Toutefois, comme mentionné dans notre revue de littérature (partie A, chapitre 1), la littérature consacrée des « *Brands at Work* » tout comme la littérature sur l'*internal branding* demeure très théorique (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). Notre travail apporte, lui, un riche matériau empirique permettant d'incarner très concrètement les pratiques d'*internal branding* et cette diffusion à l'ensemble de l'entreprise du discours de marque.

La suite de ce chapitre va s'employer à en expliciter les thématiques majeures de ce langage-type managérial d'inspiration marketing.

***Encadré : ce que dit la presse de l'existence d'un langage-type créatif des marques de luxe***

*Nota bene : les données empiriques de cet encadré n'ont évidemment pas le même statut que les données recueillies en entretien. Cet encadré à vocation à caractériser de façon très concrète notre terrain d'études et à participer à la compréhension du contexte.*

La presse ne s'est pas intéressée à proprement parler au sujet du discours *managérial* des marques de luxe mais elle s'interroge toutefois depuis 2013, sur l'existence d'un langage-type *créatif*. Nous faisons ici l'hypothèse que ce langage-type créatif est l'indice de l'existence d'un langage-type managérial. D'une part, sur le plan théorique, « le discours le doit pas être entendu uniquement dans sa dimension linguistique mais aussi comme toute action affectant le champ des possibles » (Bardon et Josserand, 2011) – ce que sont les productions créatives dans le luxe. D'autre part, sur le plan empirique, on peut s'autoriser à penser que les productions créatives, dans le luxe contemporain - entendu comme une industrie dont les objectifs financiers clairs s'imposent aussi aux créatifs - le type des créations produites par les designers reflète dans une certaine mesure non seulement le positionnement marchand de l'organisation au sein de l'industrie mais aussi son éthos managérial propre. En écho des éléments de standardisations des pratiques de communication de l'industrie déjà présentées plus haut, voici une sélection de verbatim<sup>51</sup> issus de la presse et dénonçant ce langage-type créatif et un système devenu peu innovant.

- ✚ Il règne « *une forme de pensée unique* » conduisant à une absence d'« *efforts créatifs* », Olivier Saillard, directeur du Musée de la Mode à Paris (2014)
- ✚ « *L'innovation aujourd'hui est pratiquement impossible : le système dans son ensemble la rejette en bloc. Ce qui est applaudi de nos jours donne rarement dans la nouveauté* », Angelo Flaccavento (2014a), journaliste de mode
- ✚ « *Nous voyons des idées recyclées en abondance. A moins que ce ne soit juste un manque de créativité au global.* » Fury (2014), journaliste de mode
- ✚ « *Avec ce manque d'innovation conceptuelle, le monde perd l'idée de la mode (...) L'aversion du risque est devenu la dimension dominante. (...) Tout beige chez Harrods', tout bleu a Dover Street, tout éclatant chez Barneys' il devient même difficile pour le consommateur lambda de reconnaître les marques* » Edelkroot (2015), tendanceuse
- ✚ « *La verticalisation en cours de la production et de la distribution [conduit à un] assèchement de l'offre horlogère, de plus en plus concentrée entre quelques mastodontes [et in fine à] un appauvrissement culturel* » Maillard (2014), journaliste horloger

Il convient ici de noter que ce constat d'une uniformité créative s'étend à tous les secteurs du luxe (mode comme horlogerie), est partagé par les acteurs français comme italiens ou anglo-saxons de l'industrie et par les journalistes comme par les acteurs internes de l'industrie.

### *1.1. Le registre de la passion et la magie*

La première thématique issue du discours marketing et réabsorbée dans le discours managérial se situe dans le « registre du pathos » qui amène « la partie prenante sur le registre de l'identification au projet stratégique du groupe » (Chanal et Tannery, 2007) ; il s'agit du thème de la passion et de la magie.

Initialement déployée auprès du client afin de susciter l'attachement à la marque et incarnée entre autres en boutique (Dion & Arnould, 2011), cette thématique est copiée-collée dans le discours

<sup>51</sup> Traduction libre de ces divers verbatim pour les besoins de la thèse

managérial afin de susciter l'engagement des employés en jouant sur l'émotion. Le postulat est simple ; travailler dans le luxe, c'est plus qu'exercer un métier, c'est vivre une passion dans laquelle s'engager tout entier. Mr B.Arnault, président et fondateur de LVMH, le résume dans son Message du Président de 2013 : le luxe est « un univers émotionnel » qui génère « une relation profonde entre nous et nos clients ou nos actionnaires » suscitant « la volonté de se dépasser ». De même, le registre de la magie importé du discours marketing-client dans le discours managérial, prend l'apparence d'un quasi syllogisme offert aux salariés comme terreau de la construction d'un soi social idéal : si les produits de luxe sont magiques, alors travailler dans le luxe, c'est magique, donc les travailleurs du luxe sont magiques. Ce thème constitue un efficace antidote au doute : si l'on ne peut pas toujours tout comprendre de la magie, on finit toujours par retomber sous son charme. D'égale façon si les mécanismes du luxe industriel peuvent parfois sembler obscurs, la magie du Luxe avec un grand L est souvent convoquée pour garantir la motivation des salariés. Le transfert de ces thématiques marketing au discours managérial offre aux organisations un puissant outil de motivation. Muni de cet outil, la difficulté à définir de façon stable et univoque ce qu'est le luxe (notre revue de littérature consacrée au luxe a montré plus haut qu'il s'agit de l'une des caractéristiques majeures de cet objet de recherche) qui aurait pu constituer un défi pour les ressources humaines des conglomérats est tout bonnement éludé ; le management disposant à travers la réabsorption du discours marketing d'un champ quasi infini d'expression car dé-corrélé de la matérialité des registres fonctionnalistes. Le discours managérial en devient alors plus inspirant : travailler dans le luxe serait « *bigger than work* ». Ainsi, dans ce registre du 'plus que normal', chez Kering, « les ressources humaines ne sont pas simplement une mission, mais une passion » et chez LVMH l'engagement dépasse parfois l'emploi habituel du salarié : lors de l'événement des « Journées Particulières » durant lequel LVMH ouvre ses ateliers au public, ce sont les employés eux mêmes qui se portent volontaires pour guider les visiteurs et présenter « avec passion leurs ateliers »<sup>52</sup>. En se dé-corrélant du matériel, le discours managérial est également moins susceptible d'être interrogé : le « registre du pathos (...) enfouit les questions dans les réponses qui font croire qu'elles sont résolues » (Meyer, 2004 cité par Chanal et Tannery, 2007). Il est ainsi intéressant de noter que l'une des valeurs clés inscrite dans la grille d'évaluation annuelle des salariés LVMH est la « capacité à gérer l'ambiguïté ».

Ce résultat rejoint ceux des travaux de Bourdieu (1984, pp.204-205) qui pose que « ce qui fait la valeur, ce qui fait la magie de la griffe, c'est la collusion de tous les agents du système de

---

52 Site LVMH, section Carrières, *post* « merci à nos tous nos employés », 23 mai 2016

production de biens sacrés.»

---

### **Discours marketing-client**

« Cartier, créateur de Passions », « LVMH, Passion Créative » (signatures officielles) / « La superstition est au cœur de la Maison Dior. Dans les années 50 Mr Dior brodait du muguet porte-bonheur dans l'ourlet de ses robes et aujourd'hui ses fétiches hantent l'histoire de la Maison » (dior.com/histoires de Dior) / « Amulette de Cartier, une collection envoûtante de bijoux porte-bonheur, talismans joailliers » (cartier.com/collections 2016) / « La chance » est « une valeur chère à la Maison » qui a « souvent guidé ses pas et inspiré certaines de ses créations les plus emblématiques » (vancliefandarpels.com/believe in luck)

### **Discours managérial officiel**

« Rejoindre LVMH c'est faire le choix d'un environnement passionnant et passionné » (lvmh.com/carières) « La Vuittonite est une drogue addictive, il y a une forme de passion qu'on a envie de vivre » (vidéo Carrières)

Cartier regroupe « des équipes d'hommes et de femmes qui font de leur passion leur métier » (Richemont.com)

Magie de la marque : « Le simple fait de prononcer les mots 'Louis Vuitton', oh mon Dieu ! Même si les gens ne savent pas quel est votre travail, ils sont simplement excités à l'idée que vous travaillez pour quelque chose d'aussi grand ! » (vidéo Carrières LVMH)

« La passion et l'engagement des équipes contribue à l'héritage et au savoir-faire horloger » (site Baume et Mercier)

---

Tableau 5\_Le discours marketing-client réintégré dans le discours managérial : le registre de la passion et de la magie

## **1.2. Le registre de l'artisanat, de la tradition, du métier, des savoir-faire**

L'ancrage dans une tradition artisanale, élément central du discours marketing-client, est la seconde thématique très largement réintégré dans le discours managérial, toutes Maisons confondues, participant d'un véritable langage-type du luxe industriel. Ce discours est destiné de façon étonnamment indifférenciée à l'ensemble des salariés: manager comme artisan, styliste comme marketeur. Ce qui compte ici n'est pas tant la réalité de l'artisanat du luxe industriel que ce dont il serait l'indice : l'inclusion du luxe dans une mission plus ample (et partant plus inspirante pour les collaborateurs) que la simple production d'objets, fussent-ils rares et chers. Travailler dans le luxe, ce n'est pas juste faire du business, c'est (in)directement comme l'affirme B.Arnault, dans son Message de 2013, « participer au rayonnement culturel de la France ».

---

### **Discours marketing-client**

«Créer, c'est se souvenir (...) saisir l'air du temps et réinterpréter un passé riche de créations remarquables.» (site Boucheron.com/savoir-faire) / Les montres Rolex sont l'expression d'«une tradition classique» (site rolex.com/produits) / Multiplication des expositions grands publics présentant la tradition des Maisons : «Esprit Dior», 2015 ; «Cartier, le style et l'histoire» 2014, «Van Cleef & Arpels, art de la Haute Joaillerie» 2012-13, «Vuitton l'art du Voyage», 2015-2016

### **Discours managérial officiel**

«Vivre LVMH, c'est inscrire sa propre histoire dans celle de nos marques, dont nous sommes à la fois les héritiers et les représentants, afin de perpétuer le Futur de la Tradition» (site lvmh, section Carrières)

Les «Maisons qui composent Richemont» sont «façonnées par le respect de la tradition» (Richemont.com)

«Chaque montre Rolex est le fruit d'une formidable aventure humaine forgée par l'ambition commune des milliers de femmes et d'hommes qui se sont succédé au sein de l'entreprise depuis plus d'un siècle» (Carrières Rolex)

---

Tableau 6 \_Discours marketing-client réintégré dans le discours managérial : le registre de la tradition

Notre analyse des données secondaires rejoint le consensus existant dans la littérature marketing consacrée au luxe : si le luxe est né comme un affaire d'artisans, la réalité de sa production est aujourd'hui largement industrielle (Kapferer, 2006 ; Sicard, 2010 ; Assouly, 2012 ; Michaud, 2013, Roux, 2009) et la figure de l'artisan à travers l'utilisation métaphorique de la main (Heilbrunn, 2012) ou de la signature (Assouly, 2011) constitue une rhétorique qui permet d'assurer une «continuité fictionnelle» (Heilbrunn, 2012) dans le cadre d'une production industrielle. Notre apport consiste ici à montrer que cette rhétorique est transférée du discours marketing-client au discours managérial : de façon étonnante, l'organisation offre sans nuances aux managers (par opposition aux artisans) cette thématique du discours client, alors même que ces managers ont la charge de gérer – certes les collections Haute Couture et Haute Joaillerie – mais surtout le flux des références produites en série.

Notons ici que notre propos n'est pas de nier la réalité de l'investissement majeur engagé par les différents conglomérats dans la formation d'artisans, la préservation des savoir-faire (LVMH a ainsi créé en 2015 l'Institut des Métiers d'Excellence visant à pérenniser les savoir-faire du luxe, Bottega Veneta a fondé la «*Scuola dei Maestri Pellettieri*», Richemont emploie plus de 600 apprentis et stagiaires et a inauguré en Mai 2016 le Campus Genevois de Haute Horlogerie qui enseigne à plus de 1.000 personnes l'art de la haute horlogerie) mais de dévoiler l'écart entre l'emphase mise dans le discours managérial sur la préservation des traditions et de l'artisanat et le vécu des managers (et non des artisans) qui sont engagés au quotidien dans la gestion des produits qui assurent la rentabilité des conglomérats du luxe et sont, de fait, réalisés de façon industrielle. Cet écart crée chez certains des tensions identitaires, ce qui fera l'objet de la suite

de nos résultats.

### 1.3. Le registre du voyage

D'une même manière, la thématique pré-moderne du voyage, omniprésente dans le discours marketing-client, est réabsorbée dans le discours managérial comme la promesse d'une vie professionnelle accomplie. Le cas Vuitton est spécialement illustratif : si le thème du voyage est légitime pour une marque née comme un malletier, il convient d'en noter l'emphase, alors même que ces produits ne représentent aujourd'hui qu'une part marginale des ventes, et de se demander ce qu'à force de répétition l'on veut nous faire entendre. A l'externe, ce récit merveilleux, d'un monde « d'aventures » au référentiel vaste « permet d'atteindre une large cible et de toucher ce fond intime propre aux hommes à travers la mobilisation de symboles quasi universels, comme ceux des mythes » (Basset-Chercot, 2013). A l'interne, ce discours marketing est réincorporé dans le discours managérial via le programme des ressources humaines intitulé «*Faites de votre carrière un magnifique voyage* ». L'entreprise répète au salarié la promesse faite au client qui acquiert une malle de voyage : « *à chaque nouvelle destination, sa présence gagne en densité (...) comme si la malle était devenue un personnage romanesque* » (site Vuitton.com/section produits). D'égalé façon, travailler chez LVMH, serait la promesse de devenir quelqu'un. Ainsi, par l'inclusion dans le discours organisationnel de la thématique du voyage, c'est un véritable pacte existentiel que le luxe propose à ses employés, avec à la clé leur réalisation personnelle.

---

#### **Discours marketing-client**

Vuitton : campagne de publicité intitulée « *La Vie est un voyage* », exposition « *Volez, Voguez, Voyagez* », les collections sont présentées comme une « *exploration au cœur d'un vaste pays : l'histoire de Louis Vuitton* » un « *jeu de pistes stylistiques* », « *la Victoire voyage en Louis Vuitton ! Les victoires historiques comme celles des individus. La découverte de soi à travers la découverte du monde* » (Site Vuitton, The Book, Codes et Secrets, Spring / Summer 2016)

Le film « *L'Odyssée de Cartier* » est « *une épopée retraçant l'histoire de la Maison* ». (site cartier.com)

#### **Discours managérial officiel**

« *Aujourd'hui je sens, après 7 ans chez Vuitton, je sens que j'ai changé aussi, mais dans le bon sens .... Et quand l'on peut dire ça, vous savez, que le travail vous aide à devenir un peu meilleur, je crois que cela en vaut vraiment la peine* » (vidéo Carrières LVMH, témoignage 1)

« *Rien n'est écrit chez Vuitton, les opportunités, les rencontres dessinent des voyages personnels* » (vidéo Carrières LVMH, témoignage 2)

« *Rejoignez nous et vous embarquerez dans un voyage qui vous portera à travers un parcours de carrière formalisé* » (site Richemont.com/carrières)

« *Nous aidons nos salariés à dépasser leurs limites, à réaliser leur potentiel de la manière la plus imaginative et durable possible (...) à découvrir leur moteur* », (site kering.com, rapport annuel 2014)

---

Tableau 7\_ Discours marketing-client réintégré dans le discours managérial : le registre du voyage

Travailler dans le luxe nous est donné à voir comme une sorte de voyage intérieur (« *what drives you ?* » demande en conclusion la vidéo Kering diffusée sur la page d'accueil du site du Groupe), la garantie de 'se réaliser' grâce aux moyens donnés par le Groupe. « *We create the conditions for our people to express, fulfil and enjoy themselves – and maximise their engagement for the success of our brands* » dit encore le site Kering. Le discours sous-entend l'idée d'un flux qui irait de l'entreprise aux 'gens' (« *our people* »), mais n'évoque qu'en mineure ce que le salarié doit donner en retour (« *engagement* ») et par le recours à une notion, l'engagement, qui ne peut qu'être induite lorsqu'il s'agit d'aller « au-delà de ses limites ». Le discours organisationnel sous-entend donc que succès des marques et réalisation personnelle des salariés sont intimement liés. Par l'inclusion dans le discours organisationnel des mêmes éléments mythiques que dans le discours marketing, c'est un véritable pacte existentiel que les Groupes de luxe proposent à leurs salariés : faites de votre carrière un voyage dans le luxe, au bout du chemin de l'engagement se trouve la clé du bonheur personnel.

#### 1.4. Le registre de la famille

Enfin, la dimension familiale est un autre élément importé du discours marketing-client dans le discours managérial.

Cette image de la famille, particulièrement forte dans l'industrie, est de fait ancrée dans l'histoire du luxe. Les Maisons, sont en effet nées comme des aventures familiales : l'histoire de Cartier se confond avec celle de son fondateur Louis-Alfred, puis de son fils Alfred et de ses trois petits-fils, celle de Van Cleef&Arpels est l'histoire d'amour d'Estelle Arpels, fille de diamantaire et Alfred Van Cleef, fils de lapidaire, celle d'Audemars-Piguet, marque horlogère toujours indépendante à ce jour, est le récit de la rencontre en 1875 dans la Vallée de Joux de deux passionnés d'horlogerie et de mécanismes. La mode n'est pas en reste ; « dans la Couture, le luxe est associé à un nom, à un individu exceptionnel » signifié par la Griffe (Roux, Lipovetsky, 2003, p.47). Aujourd'hui encore la dimension familiale de l'industrie est prégnante, les acteurs majeurs de l'industrie (LVMH, Richemont, Kering, Hermès, Swatch group, Prada group, Ralph Lauren...) étant des « *family business* » (Auguste, Gutsatz, 2013, p.7-12). Ainsi, la figure particulière de l'entrepreneur-fondateur est valorisée : sur la page d'accueil de la section « Groupe » du site LVMH, la photo de Mr Bernard Arnault - fondateur du groupe et qui rappelle son « caractère familial » - apparaît de façon forte. Cette pratique marketing de « création et mise en scène d'un lignage » contribue à pérenniser la « légitimité charismatique » des marques de luxe (Dion, de Boissieu, 2013).

Notre apport est ici de montrer que cette pratique marketing de création d'un lignage se diffuse aux pratiques de management ; les discours d'*internal branding* vise à tisser des lignages entre le fondateur et les employés, ou entre employés. A titre d'exemple, la page « Carrières » du site lvmh propose à tous les salariés l'inclusion dans une famille élargie, par le truchement des célébrités ayant porté les pièces de la Maison ou des petites mains qui participent à cette « aventure humaine ». Chez Kering, la métaphore de la famille, du foyer, de la maison est directe, sans ambages, et renforcée par le symbole de l'animal tutélaire choisi pour logo ; la chouette : « un animal discret et protecteur, un symbole puissant pour une entreprise qui guide et nourrit ses marques et ses gens (*'its people'*)».

---

#### **Discours marketing-client**

« Découvrez l'histoire d'amour fondatrice de Van Cleef & Arpels. (...) En 1906, Alfred s'associe avec le frère d'Estelle, Charles qui dirige avec succès leur nouvelle boutique Place Vendôme. Deux ans plus tard, l'autre frère d'Estelle les rejoint, puis enfin son troisième frère » (site [vancleefarpels.com](http://vancleefarpels.com)) / Inclusion dans une famille élargie : « en Janvier 1913, à la demande du Baron et de la Baronne E. de R., Boucheron réalise une corbeille de noces que leur fils James à l'intention d'offrir à son épouse Dorothy Pinto pour leur mariage. » (site [boucheron.com](http://boucheron.com))

#### **Discours managérial officiel**

Les Maisons Richemont sont « d'envergure internationale et néanmoins dotées d'un esprit familial » (site [richemont.com](http://richemont.com))

« En Breton *ker* signifie 'foyer', 'maison'. Kering est donc la maison de famille que nos marques et employés habitent » (site [kering.com](http://kering.com))

« Je suis ce qu'on appelle un bébé Vuitton ; j'ai effectué toute ma carrière chez Vuitton » (vidéo Carrière LVMH)

---

Tableau 8\_Discours marketing-client réintégré dans le discours managérial : le registre de la famille

Toutefois si le luxe est certes né comme une affaire de famille, il est aujourd'hui dominé par des conglomérats, côtés en Bourse ; il est donc étonnant de noter l'emphase qu'ils mettent à rappeler qu'ils sont des 'affaires de famille' et que leurs salariés 'habitent leur maison'. On comprend que cette inclusion dans une « *big happy family* » (Boje, 1995) a vocation à renforcer la cohésion des équipes – marginalisant d'emblée toute autre forme d'engagement qui passerait pour insuffisant. Ce raisonnement est appuyé par les résultats de Dion et Arnould (2011) qui décrivaient les stratégies retail des marques de luxe, mettant en pratique un « marketing de l'adoration » visant à susciter le respect plus qu'à construire une communauté (« *generate awe rather than community* »). Nous proposons de transposer ces résultats posés dans le champ du marketing à la réalité *interne* aux marques de luxe : les marques de luxe déploient à l'endroit de leurs employés les mêmes pratiques de « marketing de l'adoration » qu'elles élaborent à l'endroit de

leurs clients-finaux, au sein de leurs boutiques. Ces pratiques d'*internal branding* visent – officieusement – à susciter une déférence à la marque et au management, et non un sens de la communauté, comme annoncé officiellement.

Qu'il nous soit permis ici – sur ce registre de la famille idéale – une parenthèse.

Comme dans toutes les familles, dans le luxe, la bonne entente a parfois des ratés ; car la mode est « une épreuve d'endurance qui épuise ses créateurs au fil des saisons, un sport de combat particulièrement dur, avec beaucoup de morts et de blessés. John Galliano chez Dior, Christophe Decarnin chez Balmain, bien d'autres encore ont chuté brutalement après avoir connu le succès »<sup>53</sup> (Blog IFM, 2014). Ainsi sur le site officiel de Dior, à aucun instant ni le nom de l'ancien créatif-star, ni aucune des pièces phares qu'il a créées ne sont mentionnés, alors même qu'elles ont assuré le succès d'image et commercial de la Maison entre 1996 et 2011. Pour que la famille reste unie et inspirante, l'un des enfants a disparu du 'portrait de famille'... « Dans le luxe, on continue à se comporter en propriétaire féodal : il faut lui être fidèle et le servir, ou bien on est son ennemi » (Sicard, 2010, p.271). C'est donc bien de déférence et d'adoration qu'il s'agit et non de communauté...

#### 1.5. Le registre de l'excellence et de l'exceptionnel

Au risque d'user d'une formule éculée dans les articles ou ouvrages consacrés au luxe, l'étymologie même du mot *luxe* contient cette dimension d'excès (*luxus* : faste, luxe, excès, somptuosité, profusion). Le luxe, c'est « le plaisir de rompre avec le quotidien (...) une expérience peu commune ou même carrément unique » (Michaud, 2013, p40). Cette promesse d'une expérience plus intense que la normale est transférée du discours marketing-client au discours managérial. Ainsi, « énoncées par Bernard Arnault lors de la création du Groupe, trois valeurs fondamentales sont partagées par tous les acteurs de LVMH. Leviers d'excellence ces trois impératifs sont les piliers de notre performance et de notre pérennité : être créatifs et innovants, offrir l'excellence, cultiver l'esprit d'entreprise » (Site LVMH, section "Le Groupe", page " L'esprit LVMH", Juillet 2016).

---

<sup>53</sup> Blog de l'Institut français de la Mode, « La mode est un sport de combat », 8 juillet 2014.

---

### **Discours marketing-client**

«800 mètres de soie utilisé pour un défilé, 68 couleurs travaillées pour une même collection, 3 couturières travaillant sur une unique robe, 30 ans, l'ancienneté de notre plus ancienne petite main, 200 heures pour fabriquer une robe sur mesure, 60 personnes de l'Atelier travaillant sur le défilé » (site chloé.com, section Maison, page L'Atelier)

« Faire toujours mieux que nécessaire » (Piaget.com / Manufacture / Histoire)

### **Discours managérial officiel**

«Certains attendent le moment idéal pour entreprendre de grandes choses. Je n'attends pas. (...) Se battre pour réaliser l'impossible » (Kering.com /Groupe/A propos de Kering/ vidéo mettant en scène les employés du Groupe)

« L'esprit LVMH : LVMH réunit des Maisons d'exception (...) du produit au service, c'est dans cette quête d'excellence que nous cultivons notre différence » (LVMH/Le Groupe/L'esprit LVMH)

« Richemont prône la passion du détail, de la précision et de l'excellence » (site richemont.com/Section Carrières/« Pourquoi nous rejoindre ? »)

---

Tableau 9\_Discours marketing-client réintégré dans le discours managérial : l'excellence, l'exceptionnel

Ce registre de l'excellence peut s'entendre de deux manières distinctes. En un sens, ce discours a vocation à attirer les talents de demain et à retenir et valoriser ceux déjà en place en créant le sentiment d'appartenir à une forme d'élite. C'est le message que les conglomérats diffusent sur les campus d'écoles de commerce et qui fonctionne : pour la huitième année consécutive, LVMH se classe au premier rang du baromètre *Trendence* et demeure en 2016 l'entreprise préférée des étudiants d'écoles de commerce françaises<sup>54</sup>. Cette éthique du 'travail bien fait' correspond profondément à la culture du luxe, marquée par l'esprit de métier des artisans et des Compagnons du Devoir.

Dans le même temps, deux limites apparaissent en filigrane de ce message. D'une part, il contient une forte injonction à la performance : seuls les meilleurs resteront. Si cette injonction internalisée peut garantir l'engagement des salariés et leur performance...elle peut devenir à terme usante et source de stress ou déclencher des résistances. Ce raisonnement rejoint les travaux consacrés à la marque-employeur comme outil de contrôle (Clegg et al., 1994 ; Mumby, 2016).

D'autre part, c'est une promesse difficile à tenir dans la durée que l'organisation fait ici à ses managers: celle d'un quotidien professionnel toujours excitant, stimulant, extraordinaire...qu'advient-il alors lorsque la promesse déçoit ? A trop promettre, le travail de la marque peut parfois se révéler corrosif. Nous rejoignons ici les conclusions des travaux de Gagne

---

<sup>54</sup> <https://www.lvmh.fr/actualites-documents/actualites/lvmh-toujours-premier-du-classement-trendence-france/>

(2000) consacrés au changement de marque d'Orange et qui souligne que si, dans un premier temps, les pratiques d'*internal branding* suscitent une adhésion initiale des employés, dans la durée, la marque échoue à maintenir l'engagement des salariés.

#### 1.6. Le registre de la créativité, de l'innovation et du dynamisme

« La Mode est un objet singulier, au croisement de l'art et du commerce » (Godart, 2012 :7). Cette singularité apparaît dans les discours de marque-employer de nos trois conglomérats qui formulent clairement que la créativité de leurs produits reflète la créativité de leurs équipes et un véritable état d'esprit de pionnier, de découvreur. Ainsi, dans la section Talents du site internet de Kering, la vidéo « *What drives you* » mettant en scène les employés du Groupe se fait l'écho de cet état d'esprit : « je transgresse les règles, je trace de nouvelles frontières, nous n'avons pas de limites ». Cette thématique est finalement assez proche de celle du voyage, de la conquête d'une nouvelle frontière explorée plus haut, à la différence qu'elle donne ici le *lead* aux managers, qu'elle les invite à se saisir de leur destin en quelque sorte en se saisissant de projets d'entreprise de façon « entrepreneuriale ». Ainsi, les trois conglomérats affichent cette dimension entrepreneuriale comme étant l'une de leurs valeurs RH clefs.

---

#### **Discours marketing-client**

« *Cette collaboration est la rencontre du sens du style de la chanteuse et de l'esprit Dior dans toute sa créativité* » (dior.com/DiorMag/Les Lunettes Rihanna, 15 juillet 2015)

« *Créativité : Piaget possède son propre studio de création, chargé de concevoir les nouveaux bijoux et montres de luxe dans une entière liberté d'expression* » (Piaget.com/Page d'accueil)

« *Avec Anderson, LOEWE débute un nouveau chapitre, se présentant au monde de façon plus polymorphe et dynamique que jamais.* » (site loewe.com/About Loewe)

#### **Discours managérial officiel**

« *Parmi les conseils que j'ai reçus au début de ma carrière, voici l'un des plus mémorables : « seul ce qui change a une chance de rester parfait* » (site richemont.com, section Carrières, Message de T.Lindemann, DRH Groupe, phrase en exergue)

« *Kering donne le pouvoir à l'imagination. Soutenir les talents et encourager la créativité font partie intégrante de la vision de Kering comme de sa signature 'Empowering Imagination'* » (site kering.com/page Talents/message de F.-H. Pinault)

« *Notre modèle (...) stimule la créativité et l'excellence* » (LVMH/page Le Groupe/message de B.Arnault)

---

Tableau 10\_Discours marketing-client réintégré dans le discours managérial : la créativité, l'innovation

#### 1.7. Le registre des valeurs positives, humanistes et modernes

Côtés en Bourse, opérant à l'échelle internationale, les trois conglomérats jouent selon les règles du marché et ont développé une forte politique de développement durable. De façon classique, le discours construit autour de ces thématiques (égalité des chances, engagement écologique,

soutien à des projets portés par des ONG, etc...) s'adresse à tous les publics : clients, actionnaires<sup>55</sup> mais aussi bien sûrs salariés ou futures recrues. Nous notons donc ici qu'il constitue l'un des leviers possibles d'expression du discours managérial marketing, sans qu'il ait été conçu initialement comme un discours marketing-client, mais plus comme un discours marketing multi-audiences. Cette absence de frontières entre discours est d'ailleurs un point intéressant. Au cours de notre lecture des discours officiels, nous nous sommes parfois surpris à ne plus savoir exactement si nous étions sur une page « client » du site ou sur une page « RH ». Car, mise à part la catégorisation des contenus dans les divers onglets des sites internet, la différence sur le fond tend à devenir imperceptible.

1.8. Synthèse : catalogue des thèmes du discours marketing-client repris dans le discours managérial :

Nous venons de présenter l'analyse des discours officiels de type managérial. Cette analyse nous a permis de dévoiler 9 concepts de premier ordre. Nous avons ensuite rassemblé ces concepts en 4 concepts de deuxième ordre comme par la Figure 21.

- (1) **le refus du tout rationnel** ou la constitution d'une véritable mythologie du luxe
- (2) **la valorisation du temps long**, c'est-à-dire d'une forme d'**authenticité dans la continuité**
- (3) au contraire, la valorisation de la dimension de dynamisme, de l'innovation et de la créativité du luxe à travers **la valorisation du temps court** et la notion d'**authenticité dans la rupture**
- (4) la définition de l'industrie du luxe comme une **industrie florissante et porteuse de valeurs modernes et positives**.

---

<sup>55</sup> Kering mentionne ainsi qu'il apparaît parmi les 4 entreprises européennes retenues par l'indice Dow Jones Sustainability DJSI Europe

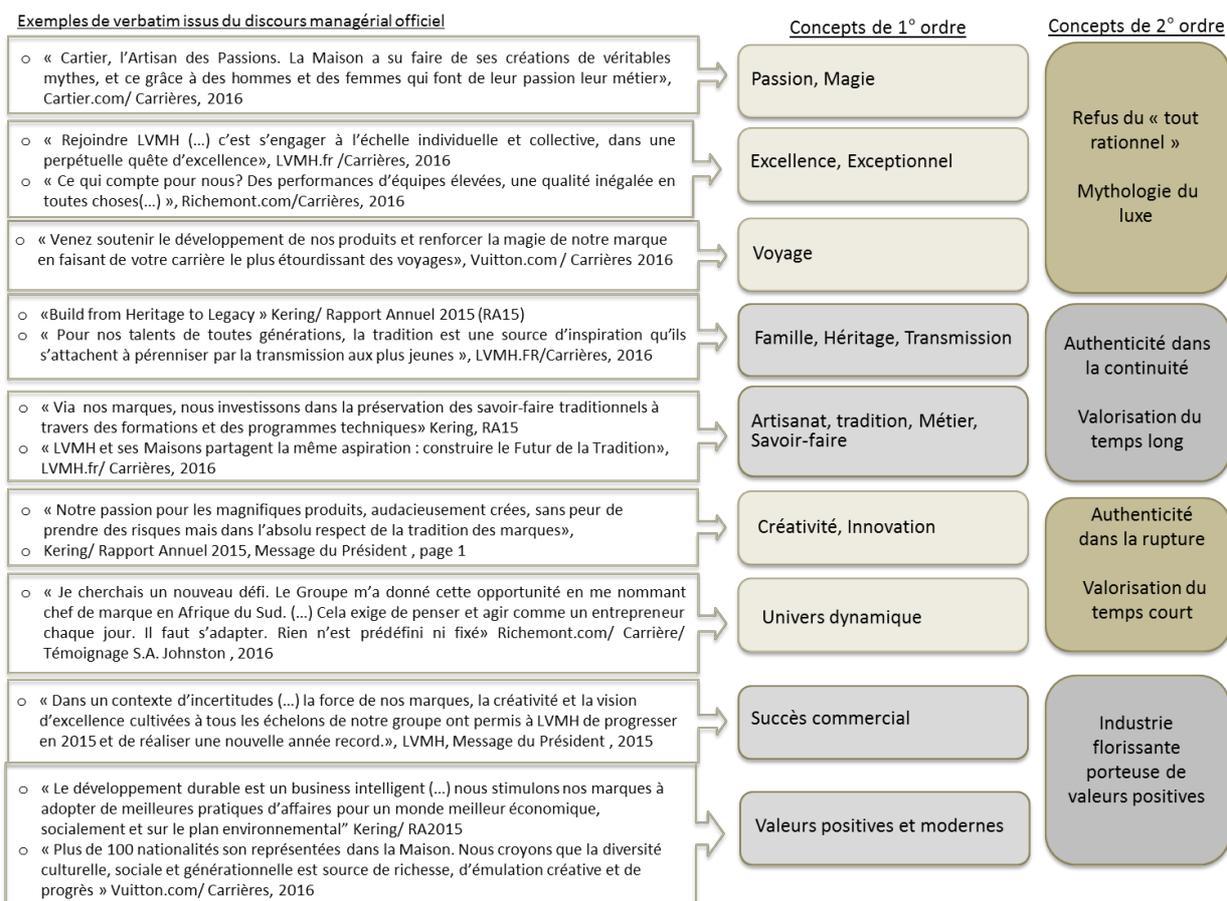


Figure 21\_ Les thématiques du discours officiels des conglomérats du luxe émergeant de l'analyse des données secondaires

## GROUPE DE RESULTATS #1

L'analyse des discours officiels exprimés dans les diverses données secondaires recueillies nous a permis :

(1) de révéler comment, dans le luxe industriel, le discours marketing-client est très largement réinvesti dans le discours managérial ; ou pour le dire autrement, **comment la marque est utilisée comme un outil de management**. Cette première conclusion confirme l'intérêt particulier qu'il y a à adopter l'industrie du luxe comme terrain d'analyse afin de traiter notre question de recherche : *quel est l'effet de la marque sur l'identité et les pratiques de régulation identitaire des managers ?*

(2) d'établir une conclusion contre-intuitive : dans le luxe, industrie labellisée créative, le **discours managérial relève d'un langage-type**.

(3) Enfin, nous avons proposé de regrouper de façon visuelle les **thématiques clés de ce langage-type managérial** dans la Figure 21, autour de 9 concepts de 1<sup>er</sup> ordre et 4 concepts de 2<sup>nd</sup> ordre, ce qui constitue un apport théorique fort à la littérature consacrée au luxe, qui se concentre sur les discours orientés à l'externe. Cette **caractérisation du discours interne**, managérial (ou pour le dire autrement, du discours d'*internal branding*) manquait à la littérature académique.

Nous allons maintenant confronter ces thématiques officielles à celles émergent des discours officieux en analysant nos entretiens. Ce sera l'objet des chapitres qui suivent.

## **2. LE LUXE, « STORYTELLING INDUSTRY »**

Nous allons maintenant nous appuyer sur le travail séminal de Boje (1995) pour mieux qualifier ce discours managérial d'inspiration marketing, discours que nous allons confronter au discours officieux en analysant nos 59 entretiens longs menés auprès de managers de l'industrie du luxe. Notons ici que nous avons forgé le terme "discours managérial d'inspiration marketing" pour souligner le caractère copié-collé du discours de la marque-employeur inspiré du discours de la marque-commerciale et pour éviter les connotations épistémologiques liées au terme d'*internal branding* (partie A, chapitre 1, partie 3.2.).

### **2.1. Constat d'un écart entre discours officiel et discours officieux**

Alors que nous procédions à l'analyse des discours officiels, nos lectures nous ont amené au travail séminal que Boje (1995) a consacré à Disney. Le chercheur, en proposant la métaphore discursive de Tamara, déconstruit les discours officiels et montre comment les « discours pré-modernes » (l'artisanat, le conte de fées, la métaphore de la famille, la signature « *Walt Disney Presents* », le récit mythifié des origines du projet comme du personnage de Mickey) servent à « masquer des réalités managériales modernes » (taylorisation de l'animation et des parcs à thèmes, artiste « *in a creative vacuum* », marchandisation de l'univers Disney, refus de toute contestation). Il labellise ainsi Disney de « *storytelling organization* » : une organisation où le discours officiel est sciemment développé comme un discours écran aux réalités de pratiques ou de production.

Boje (1995) définit trois types de discours à l'œuvre chez Disney (discours pré-moderne, moderne et post-moderne) et pose que ces trois discours sont en lutte permanente les uns avec les autres au sein de l'organisation dans un flux qui réorganise le discours opposé de telle manière qu'*in fine* le *statu quo* est maintenu.

C'est tout particulièrement la définition que Boje (1995) donne dans son article du « discours pré-moderne » qui a retenu notre attention car elle fait étonnamment écho aux dimensions du discours officiel du luxe : « *a mythic and nomadic journey, defending artisan, craftsmanship, spirituality, family and a strong sense of community over economic rationality* ».

Nous y retrouvons ainsi bon nombre des dimensions listées dans la Fig.21. : le voyage, l'artisanat, le savoir-faire, la spiritualité (qui pourrait correspondre aux notions de « magie » ou « passion » dans le luxe), la famille, le refus du « tout rationnel ». Il est vrai que les similarités entre Disney, organisation créative où l'image et le langage sont clefs, et le luxe industrie narrative dominée par les marques sont réelles et que l'on peut donc opérationnaliser sans la trahir la grille de Boje (1995) pour analyser l'industrie du luxe<sup>56</sup>.

De fait, l'analyse de nos 20 premiers entretiens, a révélé une rupture, parfois forte, entre le discours officiel et le vécu organisationnel des managers interrogés, nous conduisant à étendre la notion de « *storytelling* » appliquée par Boje (1995) à une unique organisation, à une industrie dans son ensemble, et à **théoriser le luxe comme une « *storytelling industry* »** (Beaume-Brizzi, Darpy et Perret, 2015) ; **une industrie où le discours officiel n'entretient qu'un rapport distendu au réel et vise à masquer et légitimer la 'réalité'**.

Qualifions maintenant cet écart en dévoilant les discours alternatifs dissonants recueillis en entretien et qui caractérisent les tensions traversant le luxe industriel dévoilées par notre revue de littérature.

## **2.2. Thématiques du *storytelling* managérial faisant tension**

Nous allons maintenant nous employer à montrer comment les postulats que l'on peut faire sur la marque (commerciale) de luxe entendu comme « régime de tensions » (Heilbrunn, 2011) peuvent être transférés à la marque-employeur. Nous allons qualifier la nature de ces tensions.

### ⌘ Tension réalité / hyper réalité :

La première tension observée concerne l'opposition entre réalité et hyper-réalité du luxe industriel, liée à l'emprise de la communication. Si les répondants s'accordent sur la nécessité de communiquer pour exister commercialement, rappelant que sans le verbe d'un bon vendeur, l'artisanat ne saurait trouver de relais, ils critiquent « *une hypocrisie communicationnelle* » (Samantha, marketeur) qui escamote le réel. Comme nous le dit Sébastien (tab.11), Directeur

---

<sup>56</sup> Notons toutefois que si notre terrain d'étude présente des similitudes avec celui de Boje (1995), notre objectif n'est pas ici d'élaborer un comparatif entre ces deux univers mais plutôt de nous appuyer sur la notion de *storytelling* afin de qualifier les discours à l'œuvre au sein du luxe industriel.

Marketing d'une Maison de Joaillerie ; c'est ce que l'industrie donne à voir qui se vend, et qui finit par constituer le luxe. L'actuelle forte dépendance à une clientèle peu éduquée aux savoir-faire donne le pouvoir au verbe de la marque : ce qui compte est plus de prendre massivement la parole, que le contenu même du discours, il ne s'agit pas de 'faire sens' du réel mais d'inventer un réel pour 'faire vendre'. Cela explique certainement l'uniformité des discours officiels relevée plus haut. Jérôme (tab.11), déplore que dans le champagne, désormais, ce soit le flacon-objet de communication qui garantisse l'ivresse, plus que le breuvage lui-même.

---

**Jérôme** (commercial): « *Nous, nous avons un discours du genre « notre produit, c'est notre produit »... alors que les distributeurs disent « c'est quoi votre nouveauté ? quel packaging ? » (...) du coup, on est obligés de faire des packs, des alibis-presse.»*

**Sébastien** (marketeur) « *Ils n'ont pas arrêté la ligne de produit, ils ont juste changé la façon de communiquer. Ca suffit à faire des résultats stables. Mais les produits sont les mêmes dans les magasins ! »*

---

Tableau 11\_ Thématiques du *storytelling* managérial faisant tension : tension réalité/hyper réalité

Nous nous inscrivons ici dans la lignée des travaux présentés dans notre revue de la littérature consacrée au luxe (partie A, chapitre 3.) et décrivant la dimension « métaphorique » de la marque de luxe (Heilbrunn, 2012), en invitant à les transposer à *l'interne* de l'organisation. Ce que ces verbatims nous disent, c'est que, dans le luxe, ce n'est pas uniquement la marque-commerciale que l'on peut penser comme une véritable « bulle communicationnelle » (Heilbrunn, 2012 :58) mais aussi la marque-employeur.

#### ∅ Tension artisanal / industriel

La seconde tension observée naît du rapport ambigu que le luxe industriel entretient avec l'artisanat. Un large consensus est apparu entre nos répondants : le rythme soutenu des collections et le réseau de distribution étendu des marques placent nécessairement l'artisanat du côté du mythe du luxe mais ne transcrit que marginalement son actuelle production....

Nous avons montré que la rhétorique autour de l'artisanat constitue un axe majeur du discours de la marque-commerciale (Assouly, 2011 ; Bertrand, 2012 ; Remaury, 2012 ; Talon, 2012) et qui à été copiée-collée au discours d'*internal branding* (chapitre 5, paragraphe 1.2.). Notre analyse des entretiens montre que ces discours entrent en contradiction avec les pratiques de production réelles, suscitant une véritable « déception du sens » (Barthes, 1967 : 314-318) et des tensions identitaires fortes. Cette tension artisanat/industriel, naissant d'un discours d'*internal branding* ambigu, apparaît de façon très saillante dans la vaste majorité de nos entretiens.

---

**Victoire** (marketeur): « *Il y a ces marques de malles qui jouent sur le principe artisanal alors que c'est fait dans une usine de menuiserie, avec de la CAO, en Espagne ! Il n'y a pas plus d'artisanat que dans un placard Ikea, mais leur communication est artisanale.* »

**Samantha** (marketeur) : « *L'artisanat? Il disparaît mais on essaie de nous faire dire qu'il y en a de plus en plus. (...) C'est un énorme outil de communication !* »

**Julie** (designer): « *Les métiers d'art (...). c'est quand même beaucoup de communication. Il y a clairement un écart entre la communication et la réalité !* »

**Eloïse** (à la tête d'une petite Maison labellisée « Patrimoine Vivant », ex salariée d'un conglomérat): « *La place de l'artisanat dans le luxe ? Il est plus présent en communication que dans la réalité. A mon avis, il est à la marge. (...) Le gros de l'industrie du luxe, c'est pas de l'artisanat d'art, c'est beaucoup d'investissement en communication (...) l'artisanat d'art survit beaucoup grâce au luxe, mais il est très faible dans la réalité de production du gros de l'industrie. Il y a clairement un écart entre la communication et la réalité !* »

---

Tableau 12\_Thématiques du storytelling managérial faisant tension : tension artisanal / industriel

### ⌘ Tension refus du « tout rationnel » / financiarisation du luxe

Nous venons de montrer que la tension artisanal / industriel s'incarne dans les pratiques de production. Notre analyse des entretiens montre qu'elle s'incarne également dans les pratiques de management, se traduisant comme une tension entre un refus du « tout rationnel » exprimé dans les discours officiels d'une part et réalité d'un luxe financiarisé révélé dans les discours officieux.

Les entretiens décrivent ainsi un écart problématique entre un discours d'*internal branding* valorisant les petites mains, les longues heures de travail, l'exceptionnel et donc, en un sens, la résistance du luxe à une rationalité purement économique (la logique de la Haute Couture qui échappe aux exigences de marge des autres catégories de produits) et une réalité financiarisée de conglomérats captant la valeur et exigeant une profitabilité à tout crin.

Cette tension fait ponctuellement naître des actions concrètes de résistances (comme la grève évoquée ci-dessous par Victoire) ou nourrit le plus souvent une déception ; le discours managérial-marketing ne tenant pas ses promesses.

---

**Victoire** (marketeur) « *Il y a une forte tension, ça s'est vu dans les grèves des tourneurs-fraiseurs-soudeurs. Ils travaillent comme un fabricant de tuyaux de plomb mais ils travaillent l'or. Le travail est le même, payé au même prix que s'ils faisaient un tube de plomberie, sauf qu'à la fin le tube rapporte beaucoup plus à l'entreprise. Donc, même socialement, il y a cette tension entre valeur apportée, discours artisan et réalité de la rémunération.* »

**Juliette** (marketeur) « *Ce qui déçoit les équipes ? C'est tout le revers du luxe, un management resté très traditionnel, le Comité de Direction en haut de sa tour d'ivoire et le peuple qui bosse. C'est ça ! C'est la répartition des richesses, la valeur du travail (...) sur le papier on est dans des Maisons, mais en fait on est dans les mains d'un [conglomérat].* »

**Giulia** (designer accessoires freelance, ex-salariée d'une marque de mode de premier ordre) « *En recherches matières, tu peux avoir 36.000 idées, mais après tu ne peux pas les réaliser car il y a une histoire de prix. Donc à un moment donné, il faut aller en dessous de l'espérance ou de l'envie que tu*

*avais. Donc on est quand même vachement influencé par le commercial qui veut des choses à vendre, pas chères, donc évidemment l'idée du départ n'est plus du tout la même à la fin... oui... un défilé peut rester très créatif, mais pour plein de produits on n'arrive pas à ce qu'on veut parce qu'il y a trop de contraintes commerciales, économiques, au niveau des budgets qu'on nous donne. (...) Le créatif est bridé par la Direction Générale qui lui demande de faire certaines choses avec pour objectif d'avoir un chiffres d'affaires X!»*

---

Tableau 13\_Thématiques du *storytelling* managérial faisant tension : tension refus du tout rationnel / financiarisation

#### ⊗ Tension temps long / temps court

La quatrième tension, est liée à un conflit de temporalités. Le temps long, valeur ultime sur laquelle les marques de luxe fondent leur récit (dimension patrimoniale des produits, savoir-faire ancestraux mobilisés, geste lent de la main) ne serait plus en phase avec l'injonction d'immédiateté de la société contemporaine. L'actualité d'octobre 2015 (Gaultier arrête le prêt-à-porter, Raf Simmons épuisé par le rythme incessant des collections ne renouvèle pas son contrat chez Dior, Alber Elbaz défenseur d'une temporalité de la main, est remercié chez Lanvin) met sur la scène publique un ressentiment diffus chez les Directeurs Artistiques et de plus en plus prégnant également parmi les managers. Cette accélération, initiée dans la mode, s'est étendue à l'ensemble du luxe (Godart, 2011 :108), mettant tous les acteurs sous pression (parmi nos répondants, seul Marcus évoque un aspect positif à ce tempo soutenu).

---

**Claudia** (manager mode) «*Là où il y a une tension, c'est que dans l'artisanat il faut un certain temps pour le tannage, pour former les gens, se faire un œil. C'est les conflits de temporalité entre la frénésie d'aujourd'hui et le vrai artisanat*»

**Céline** (designer mode) «*On veut livrer plus vite, donc il faut créer plus vite, il y a une énorme pression sur les créatifs et développeurs qui pètent les plombs*»

**Juliette** (manager joaillerie) «*Ce produit va passer de 900 à 9.000 pièces mais le serti prend toujours autant de temps à la main ! Donc ça se tend énormément côté atelier!*»

**Marcus** (designer mode) «*Le meilleur de notre cycle, c'est qu'on peut se planter mais on a une chance de recommencer juste derrière, ça efface vite les frustrations* »

---

Tableau 14\_Thématiques du *storytelling* managérial faisant tension : tension temps long / temps court

Cette dimension frénétique du rythme de l'industrie du luxe revient comme un point saillant dans les entretiens que nous avons menés – alors même qu'elle est étonnamment sous-pensée dans la littérature académique. Les professeurs de marketing du luxe expliquent le calendrier des collections sans le questionner, et il est vrai qu'à l'interne les managers ne peuvent le plus souvent que s'y soumettre. La critique par certains créatifs du caractère néfaste de cette accélération de la mode est récente et demeure minoritaire (chapitre 4, partie 2.2.) et demeure le plus souvent centrée sur l'effet négatif de ce rythme sur la créativité des designers. L'effet de ce rythme sur les managers – hors créatifs - n'a à notre connaissance jamais fait l'objet d'études spécifique. Si

« manager le luxe consiste à manager l'aura de la marque dans le temps<sup>57</sup> » (Dion & Arnould, 2011 :503), alors manager la marque de luxe à l'interne impose d'interroger le rapport de la marque au temps et les effets de la temporalité accélérée des pratiques de production sur les processus identitaires des managers du luxe.

### ⊗ Tension créatif / standardisé

Cette accélération du rythme de création est-elle synonyme d'intense créativité ? C'est là l'ultime tension entre discours managérial officiel et vécu des acteurs que révèlent nos entretiens ; la tension entre créativité et standardisation. Les points de vue divergent. Certains soulignent le revers de la concentration de l'industrie en conglomérats, induisant une moindre prise de risque des créatifs comme des managers, d'autres croient à l'existence d'espaces créatifs à la marge, d'autres enfin questionnent le sens de ce bruissement créatif. Tous sentent qu'il s'agit d'un nœud complexe du luxe industriel. Comme l'explique bien le verbatim de Giulia (Tableau 15), cette tension entre créatif et standardisé serait le sous-produit de l'accélération du rythme des collections et de la financiarisation de l'industrie du luxe.

---

**Joël** (designer horloger) « *Il n'y a jamais eu autant de designers et aussi peu de créativité* »

**Stéphane** (manager horlogerie): « *Il y a un moule, [les managers] sont tous pareils, c'est des clones* »

**Sophie** (marketeur) « *Chez [marque horlogère], il y a la peur de perdre la recette si on change. Il y a une pensée unique* »

**Anne** (directrice de boutique accessoires) « *Le luxe, est-il créatif ? Oui, il y a de la marge. Enfin, pas dans les Groupes, c'est trop sclérosé, trop de pyramides, trop de gens, tu es étouffé* »

**Giulia** (designer accessoires freelance, ex-salariée d'une marque de mode de premier ordre) « *Avant, le créatif se permettait des extravagances, des folies, et ça c'est qui a fait que les marques sont aujourd'hui ce qu'elles sont. Parce que c'est quand même ça qui a nourri le développement des marques ! Maintenant je trouve qu'on tourne un peu en rond, il y a une espèce de... je dirais que les produits sont devenus beaucoup plus faciles... donc on tourne en rond, les briefs des commerciaux, c'est la Bible ! Les marques ont mis de côté la créativité (...) Ce qu'on a vécu chez [marque de mode de premier plan au sein d'un conglomérat] avec [directeur artistique reconnu pour sa grande créativité], ça n'existe plus aujourd'hui ! La contrainte de faire un chiffre d'affaires est absolument écrasante, énorme ! Donc tout le monde est obligé d'aller dans le sens de l'efficacité absolue ! Que ce soit dans les dessins, dans les prototypes, dans les choix des matières ! Il faut être le plus efficace possible pour avoir les prix, le maximum de résultats. Mais cette efficacité là, ça va à l'encontre de la créativité, car tu te retrouves presque à prendre ta calculatrice et à dire « ah, oui mais si je prends cette matière là, si ça atteint ces prix là, j'y pense même pas » donc si à la base, on a cette contrainte absolument énorme, et ben ça devient plus formaté ! »*

**Clara** (développeuse matières) « *Chez [marque de mode de premier plan au sein d'un conglomérat], le Directeur Artistique est bridé par la Direction Générale qui lui demande de faire certaines choses avec pour objectif un chiffre d'affaires de X ! »*

---

Tableau 15\_Thématiques du *storytelling* managérial faisant tension : tension créatif / standardisé

---

<sup>57</sup> Traduction libre depuis l'anglais pour les besoins de la thèse

Ces verbatims critiques nous invitent à penser le luxe comme l'indice ultime d'une « société accélérée » où « la vitesse prodigieuse des événements (...) cache à peine la profonde inertie culturelle et structurelle de notre époque » (Rosa, 2014, p51-52).

Ils situent également nos recherches dans la continuité des travaux approchant le luxe comme « une industrie créative ... parmi d'autres » en cela qu'elle à la fois un projet économique et une activité artistique (Godart, 2012 :7) – oscillant entre recherche (affichée) d'une création de rupture et pratique réelle d'une création par « reconfiguration analogique » (Islam, et al. 2016) limitant les risques commerciaux.

Toutefois, là où ces recherches se limitent à acter des pratiques de création dans le luxe, notre travail apporte un éclairage inédit en révélant :

- (1) l'ampleur des pratiques de « reconfiguration analogique » (Islam, et al. 2016) versus de création pure, l'analogie allant parfois jusqu'au pur « copier-coller » (Beaume, Flamand & Leclair 2016, 2017),
- (2) l'effet de ces pratiques sur les managers qui sont chargés de les mettre en œuvre - alors même qu'ils sont la cible de discours d'*internal branding* présentant la marque comme créative et innovante.

En cela, notre travail se fait l'écho d'un discours officieux inédit qui se pose en contraste avec les approches marketing traditionnelles de « l'aura du créatif » (Heilbrunn, 1999) susceptible d'opérer une véritable « transmutation » (Kapferer, 1998) ; le directeur artistique assurant et maintenant la légitimité charismatique à la marque de luxe (Dion & Arnould, 2011). Si cette transmutation fonctionne auprès du client de la marque-commerciale, l'effet semble plus incertain lorsque ce discours est intégré à la marque-employeur. A l'interne, les employés exercent leur sens critique et mettent en regard du discours d'*internal branding*, la réalité des pratiques de création dont ils sont les témoins. Ils expriment assez clairement que la figure du directeur artistique ne fait plus figure d'exception au sein de l'organisation, qu'il est devenu un manager presque comme les autres ; soumis à la règle du marché au sein d'une industrie désormais financiarisée. Au sein de l'organisation, les managers questionnent le « pouvoir magique de l'artiste » et sa capacité à créer « un monde imaginaire distinctif » » (Dion & Arnould, 2011) alors même que les produits créés sous sa direction sont jugés insuffisamment créatifs. Il ne s'agit pas ici simplement d'acter de l'émergence de la figure du « *street-wise designer* » (Gutsatz & Auguste, 2013 :13), guidé à la fois par sa vision créative et son sens du marché (par opposition au « créatif aristocratique » qui se voit comme un créateur-artiste et

n'intègre pas les règles du marché<sup>58</sup>) mais véritablement d'intégrer le discours officieux interne – plutôt que de le refouler – afin de renouveler l'approche de la notion de légitimité du luxe.

∅ Tension succès / crise

Enfin, le dernier hiatus dévoilé est celui entre les réguliers communiqués aux actionnaires mentionnant des résultats exceptionnels et la perception interne d'une situation de crise, poussant à s'engager dans un quasi effort de guerre, et à n'émettre aucune critique, le marché étant perçu comme difficile. Les managers semblent même avoir internalisé la pression que les marques *premium* et le *fast fashion* imposent aux marques de luxe, pression qu'ils semblent traduire par une inéluctable acceptation d'un changement d'éthique pour préserver sa place.

---

**Clara** (développeuse matières, ex-salariée d'une marque de mode référente d'un conglomérat) « *On ne pense qu'au chiffres d'affaire, est-ce qu'on va vendre – point barre ! Alors effectivement, je suis obligée de suivre, parce que sinon, je ne travaille plus.* »

**Céline** (designer - conglomérat) « *Le marché est très concurrentiel, on n'a pas le choix, il faut vraiment qu'on donne le meilleur de nous mêmes, on en est conscients.* »

---

Tableau 16\_Thématiques du *storytelling* managérial faisant tension : tension succès / crise

---

<sup>58</sup> La figure du créatif aristocratique, qui peut s'incarner dans la figure de Christian Lacroix ou John Galliano par exemple, correspond certainement à l'époque précédant la concentration du luxe en conglomérat et l'emprise du marché sur l'industrie. Karl Lagerfeld, le duo Carol Lim et Humberto Leo chez Kenzo ou encore J.W. Anderson peuvent incarner la figure du « *street wise designer* ».

## GROUPE DE RESULTATS #2

En résumé, notre mise en regard des thématiques du discours managérial d'inspiration marketing (ou discours d'*internal branding*) et des discours officiels révélés en entretien nous a permis de :

(1) Montrer **la prégnance de la marque à l'interne des organisations du luxe** et donné à voir comment elle est **opérationnalisée par le management et perçue par l'interne de l'organisation**, ouvrant ainsi une perspective nouvelle sur une industrie jusqu'alors objet d'études privilégié du marketing, l'abordant selon la perspective du consommateur final.

(2) Montrer l'existence d'un **décalage entre la nature pré-moderne du discours managérial officiel et la réalité moderne des pratiques de production et de management** décrites par les répondants à travers l'industrie. La caractérisation de cet écart nous autorise, en élaborant sur les travaux de Boje (1995), à **théoriser le luxe comme une « storytelling industry » ; une industrie dans laquelle le discours officiel vise à occulter la réalité des pratiques.**

Il s'agit là d'une **contribution théorique notable**, car si un courant de recherche – encore marginal – a bien souligné la difficulté à penser la marque de luxe selon lorsqu'elle devient rhétorique pure (Assouly, 2011 ; Bertrand, 2012 ; Heilbrunn, 2011, 2012 ; Remaury, 2007, 2011 ; Talon, 2012), la perception de la marque de luxe par les employés demeurerait jusqu'alors inexplorée. En outre, nos résultats montrent que les employés interrogés – tous managers – actent de la même dimension rhétorique de la marque-employeur que de la marque commerciale. Notre travail permet de caractériser très concrètement le décalage existant entre les discours d'*internal branding* et la réalité des pratiques. Nous nous emploierons dans la suite de ce travail à éclairer l'effet que peut avoir la marque-employeur sur l'identité des managers et leurs pratiques de RI lorsque la marque devient « signe vide » (Assouly, 2011).

(3) Montrer que **les managers**, de par leur position de cheville ouvrière du discours du luxe, étant à la fois producteurs et cibles du discours de marque, **se trouvent au cœur des tensions du luxe industriel** – légitimant en outre par la même – s'il en était besoin - le choix de notre focale.

(4) Confirmer que les managers constituent une population aux fortes capacités discursives (Boje, 1995 ; Humphreys & Brown, 2002 ; Pratt & Foreman, 2000 ; Rouleau, 2005 ; Rouleau et Balogun, 2011), interrogeant les discours officiels de la marque et définir les **thématiques** du discours managérial d'inspiration marketing **faisant tension** auprès des managers, comme résumé dans la Figure 22.

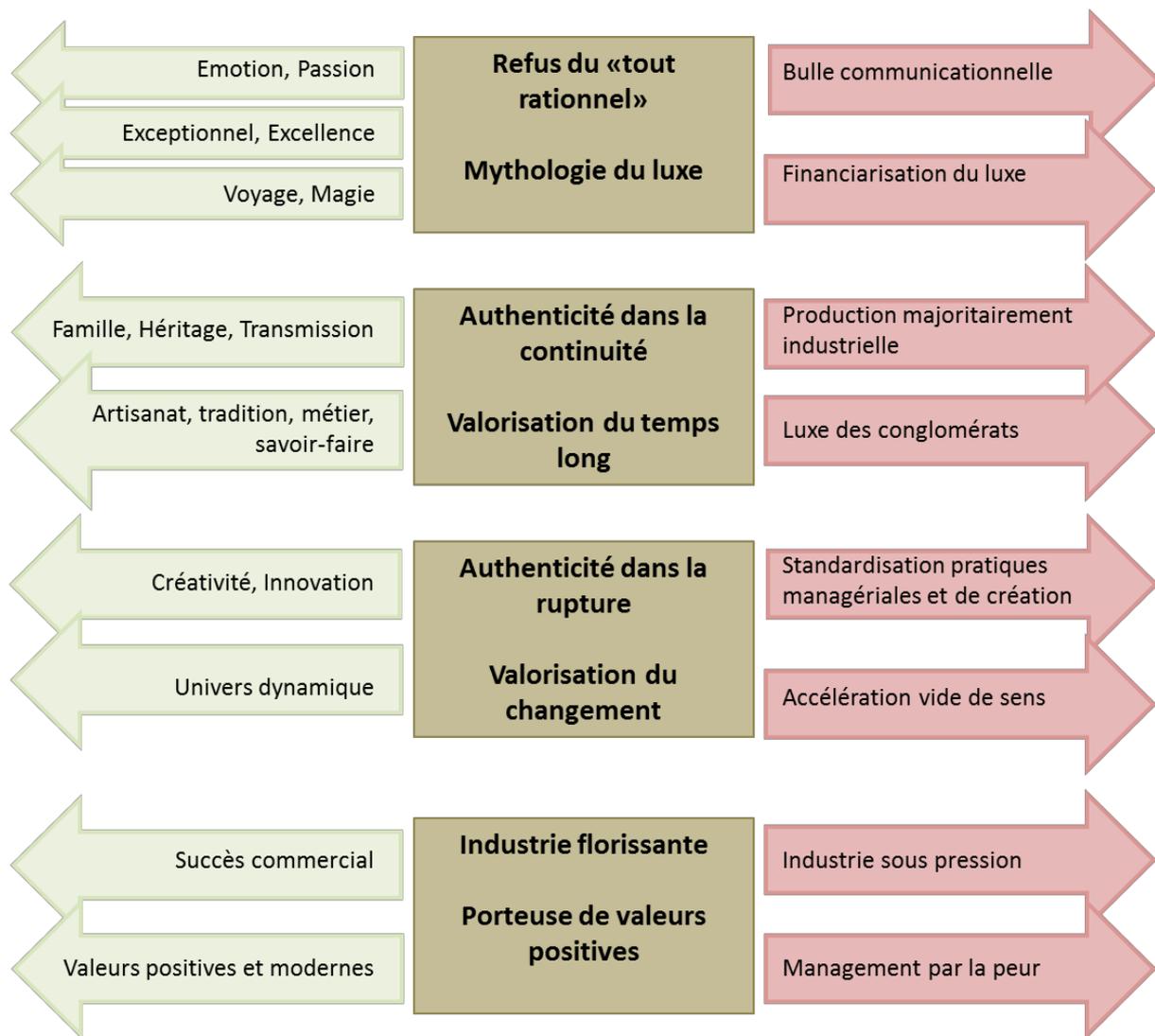


Figure 22 \_ Tension entre les thématiques du discours managérial d'inspiration marketing et les discours officiels émergents des entretiens

### **3. LA MARQUE DE LUXE : ENTRE « FAIRE » et « DEFAIRE MANAGEMENT »**

Après avoir caractérisé les thématiques du discours d'*internal branding* faisant tension auprès des managers, nous chercherons maintenant à illustrer l'effet de ce discours sur les processus de régulation identitaire des managers. Quels sont les éléments du discours d'*internal branding* que les managers adoptent et ceux au contraire qu'ils déconstruisent, rejettent, réinventent ? Comment les managers du luxe négocient-ils la congruence ou au contraire la dissonance entre leur *self narratives* et le discours d'*internal branding*? Ou pour reprendre la définition que Kreiner *et al.* (2006) donnent de la régulation identitaire, comment se caractérise dans le luxe, industrie de marques, le processus continu durant lequel les managers négocient la question du « qui suis-je ? » au sein du social « voici qui nous sommes » que porte l'*internal branding*?

Parmi nos 59 entretiens, nous avons choisi de présenter en détail l'histoire particulière de 5 managers (3.1.). Leurs récits ne constituent pas des idéal-types mais sont emblématiques de ce qui a pu nous être révélé par d'autres répondants, dans d'autres entretiens. Ils peuvent donc être considérés comme caractéristiques de l'industrie. En outre, cette plongée dans les récits individuels permet d'incarner très concrètement les processus de RI et « le travail de la marque »; donnant à voir 'comment ça se passe en vrai', répondant en cela à l'invitation d'Alvesson et Willmott (2002) et de Spicer (2010).

Une présentation systématique (3.2) des résultats suivra ces récits particuliers.

#### **3.1. La marque et moi : histoires singulières<sup>59</sup>**

Notons que nous avons pris, a dessein, le parti de présenter ces récits individuels en nous appuyant largement sur des verbatim. En effet, si les processus de RI touchent à la négociation du « qui suis-je ? » au sein du « voici qui nous sommes » (Kreiner *et al.*, 2006), il nous semblait indispensable, de donner à entendre l'expression personnelle que chacun fait de son « qui suis-je ? », à travers ses mots propres. Nous sommes conscients des défis propres à la question du langage quand il s'agit d'étudier les organisations : toute traduction est une « transformation (...) [mais] pour continuer à construire ensemble (...) les praticiens doivent persévérer dans la quête (même vaine) d'un langage parfait » (Czarniawska, 2005). Notre volonté de nous faire largement

---

<sup>59</sup> Afin de respecter le contrat moral passé entre le chercheur-insider et ses répondants, les prénoms des répondants ont été modifiés et les noms des entreprises remplacés par des pseudonymes.

l'écho de la voix des managers, tout en tentant de problématiser leurs propos autour de notre question de recherche, procède de cette démarche.

### Inès et la marque de luxe : un rapport quasi schizophrénique

Inès a 38 ans, elle a réalisé toute sa carrière dans le luxe. Après 6 ans au sein d'une marque de joaillerie (appelons la JO) d'un conglomérat (CONGLO\_B) sur des fonctions commerciales (animation de réseau *retail*), ayant fait le choix de quitter Paris pour retourner dans sa ville natale, elle évolue depuis 2010 dans une PME familiale d'envergure (appelons la « PME ») gérant des licences de marque de Mode. Au moment de notre entretien, en avril 2015, elle était Directrice Ventes et Marketing d'une marque au sein du pôle « *designers* ». Elle a depuis été promue en mai 2016, Directrice de l'ensemble du pôle « *designers* ». On perçoit dans les propos d'Inès que travailler dans le luxe participe fortement à définir qui elle est, mais d'une façon complexe et ambivalente. Elle se définit vis-à-vis du luxe, soit positivement ou en négatif, mais toujours en rapport avec lui (ce qui n'est pas le cas de tous nos répondants). Son entretien est ainsi traversé de moments de bascule où l'on passe d'une identification très forte à la marque ou au secteur - et l'instant d'après à un rejet presque en bloc. Elle semble tiraillée entre l'idée d'un luxe authentique, secteur d'excellence qui ferait d'elle tout à la fois une professionnelle compétente et une figure sociale respectée – et l'image d'un luxe futile, peu en ligne avec le milieu social traditionnel et intellectuel (grand mère institutrice, elle même ayant fait une khâgne) dont elle est issue et pas à la hauteur de la réussite professionnelle incarnée par son père (grande carrière dans l'audit).

Illustration...

Au contraire de la majorité de nos répondants qui nous disent être arrivés dans le luxe par hasard, Inès dit avoir choisi de travailler dans le luxe, même si l'idée qu'elle en avait alors était floue et ne correspond pas à son activité actuelle : « *J'avais aucune idée, j'imaginai que c'était organiser des défilés de mode ! C'est comme ça que j'ai fini en école de commerce. J'étais paumée en prépa, je me suis rendu compte que j'étais une élève moyenne, quelqu'un m'a parlé de l'IFM<sup>60</sup> et m'avait dit « tu peux faire l'IFM après une école de commerce et tu peux faire de l'évènementiel dans la mode » ». Juste après avoir affirmé qu'elle était une « élève moyenne », elle nous explicite son premier poste chez KING une marque leader de son secteur, reconnue dans l'industrie comme étant une excellente école de formation, dont l'on comprend qu'elle soutient positivement son soi social : « KING, c'est quand même assez 'high level' donc c'était assez en phase avec ce que j'avais en tête » mais plus bas elle prend ses distances : « pour moi*

---

60 IFM : Institut Français de la Mode

*KING, c'est des killers d'école de commerce qui se retrouvent là, il n'y avait pas tellement de minettes, c'était pas trop lié à la création, c'était plus une machine de guerre (...) le côté premier de la classe où les gens se prennent pour... ».*

Elle entretient un rapport très ambigu avec cette notion d'excellence qui revient plusieurs fois au cours de l'entretien, son propos exprimant une forme d'incertitude, Inès ne sachant pas trop si elle peut se définir comme faisant partie d'une élite ou au contraire si son parcours est 'juste au niveau' des attentes de son milieu social. Ainsi, lorsque je lui demande si dire qu'elle travaille chez JO est important, elle répond « *C'est une fierté, oui. JO fait partie des grands Groupes dans lesquels, si tu dis que tu vas travailler dans le luxe ou la mode, c'est le but ultime, tu as atteint tout de suite là où beaucoup de monde voudrait finir. D'ailleurs je me rends compte que je ne fais que dégringoler par rapport à ça !* » Il convient de noter la force du mot choisi (« *dégringoler* ») : la place d'Inès au sein du panorama des marques de luxe soutient donc fortement son identité, le fait de sortir du radar des marques parisiennes référentes, la prive d'un puissant ressort identitaire. Sans le soutien de la marque, Inès chute et cela fait d'autant plus mal qu'elle souligne dans son propos qu'elle était montée au plus haut : « *dans le Groupe, les gens étaient vraiment fiers; le côté 'tu as atteint le nec plus ultra' et niveau français 'tu as atteint le nirvana', le summum de ce que tu peux atteindre en voulant travailler dans le monde du luxe. Je pense que tu fais rêver tout le monde sauf des alter-mondialistes ou des gens complètement communistes qui considèrent que ta boîte est le mal incarné.* »

Mais l'instant d'après, elle relativise (« *Je viens d'une famille plutôt aisée, c'est normal mais c'est pas extraordinaire. Ca ne crée pas un problème de référentiel* »), voire elle dévalorise son parcours dans le luxe qui ferait d'elle le parfait cliché de l'enfant de classes moyennes ayant fait une école de commerce : « *à la limite je suis le stéréotype de ma vie, je viens d'un milieu assez aisé, j'ai voulu faire du marketing, et travailler dans le luxe, donc la mode c'est assez naturel. Je pense que c'est assez logique.* »

Les propos d'Inès illustrent bien comment les marques créent de nouveaux espaces sociaux et mentaux, une seule et unique marque pouvant recouvrir des identités contradictoires (Heilbrunn, 2006 :110). Ainsi, Inès traduit un attachement quasi bi-polaire à la marque JO en exprimant un véritable tiraillement entre cette image du luxe qui « fait rêver tout le monde » et la situe d'emblée dans une élite sociale voire intellectuelle (ayant été labellisée « *high level* » du fait de son passage chez KING) mais qui, dans le même temps, l'enferme dans un cliché dont elle n'assume pas toutes les facettes parfois ambivalentes. L'une de ces ambivalences est le rapport que le luxe entretient au beau, à l'esthétique et qui le fait parfois pencher du côté de la superficialité. Inès est

aux prises avec ce paradoxe, en tenaille entre son rapport personnel à la dimension authentiquement créative et esthétique du luxe (« *chez JO tu te sens au top du luxe, des choses rares exceptionnelles, que d'autres proposeront peut-être pas, avec une vraie valeur ajoutée* ») et l'image sociale de vacuité que peut projeter le luxe et qui correspond à une partie de son vécu de manager : « *quand tu rentres chez JO, tu rentres quand même dans une surenchère de superficialité ; en dehors d'aimer le beau et la création, tu rentres dans une surenchère où il ne faut pas grossir, il y avait des minettes qui faisaient des crédits à la consommation pour les ventes au personnel !* ». Elle le formule très clairement : « *J'assume le beau, le sens du détail, du travail bien fait. J'assume pas le superficiel.* »

C'est toutefois l'un des « *clichés* » du luxe comme elle le dit elle-même qui constitue l'un des premiers éléments de sens qu'elle aborde dès le début de l'entretien: « *pour la partie cliché, un environnement de travail agréable au niveau des bureaux, et des gens tous beaux. Ce qui était sûr, c'est que je ne voulais pas travailler dans un préfabriqué comme là où je travaille aujourd'hui. Ça fait partie des grands problèmes de ma vie !* ». Ou plus loin : « *J'aime l'environnement beau, vraiment, dans les gens, les bureaux, la création. C'est un environnement dont j'ai besoin. C'est débile parce que ce n'est pas ça qui fait les gens. Mais je suis sensible à ce qui est beau et j'aime bien être dans un environnement de gens beaux, de choses belles, de produits beaux* ». Cette dimension de confort matériel et d'appartenance à un monde à part, dont l'un des indices serait une forme de beauté partagée, illustre la dimension quasi schizophrénique de l'attachement d'Inès à la marque de luxe, dont les tensions entre authenticité et superficialité. Le cas particulier d'Inès constitue une illustration d'un cas d'identification schizoïde à l'organisation (Elsbach, 1999 ; Pratt, 2000) et d'un engagement ambivalent (Gagne et Josserand, 2012).

Le sujet du confort matériel revient plus loin au fil de l'entretien : elle déplore ainsi comment, après avoir quitté son poste à Paris, aujourd'hui elle « *voyage en éco* » et dort dans « *des hôtels à 150 euros la nuit à Tokyo* ». Si entre les lignes elle est consciente que cette formulation la situe justement du côté de la superficialité qu'elle dénonce, ce confort matériel est un élément sur lequel elle ne transige pas, comme l'indice ultime d'une forme de valeur sociale et professionnelle : « *Il n'y a pas que ça, mais quand tu as été habitué à voyager dans des palaces. Moi ça a été mon environnement pro' pendant 8 ans ! C'est agréable.* »

Car Inès l'exprime, le choix du luxe lui a permis de pénétrer un univers dont ses seules compétences professionnelles ne lui ouvraient pas les portes, lui permettant de combler une faille

narcissique: *« Aussi toute la notion de créativité (...) Ca c'est ce qui m'a poussé là-dedans, comme j'étais littéraire... en gros, je me suis retrouvée là-dedans parce que si j'avais pu être créatrice, je l'aurais été – et ne pouvant pas être créatrice, j'ai choisi de travailler dans ce milieu là. Le monde de la création, le monde de l'art, le monde du beau. Le monde du Beau. En fait, je suis une grosse pouf ! A défaut d'être artiste ou créatif, parce que je ne l'étais pas, mais j'y étais sensible, je voulais travailler là dedans. »* Là encore, ce verbatim est pétri de contradictions : il justifie la dimension authentique (par opposition à « superficiel ») de son choix de travailler dans le luxe tout en ne l'assumant que partiellement ; le « *je suis un grosse pouf !* » dénotant une forme d'incohérence identitaire, une bascule entre le moment où le luxe régule l'identité et l'instant d'après où il la dérégule. La dimension créative et esthétique qu'elle affiche comme une motivation forte et socialement acceptable ... l'est-elle vraiment ? Alors Inès se raccroche *in fine* à des éléments très factuels, au Made in France (« *JO, ça reste en France* »), à la qualité des produits (« *J'aurai peut être pas porté les bijoux, mais j'étais hyper fière de la qualité de ce qu'on proposait.*») et à la marque comme manière plus professionnelle, moins émotionnelle de sous-tendre son engagement dans le luxe, permettant d'englober les dimensions de statut social, de sens du Beau, d'excellence et de créativité tout en évacuant toute connotation négative. « *Chez CONGLO\_B, d'une façon générale les gens sont heureux de travailler pour les marques. Chez PME, il n'y a pas de fierté d'appartenance au Groupe, mais il y a une fierté d'appartenance aux marques. Après, honnêtement, si je n'avais pas dû partir de Paris (...) Aujourd'hui ça me manque encore. (...). Moi, demain si tu me proposes de réintégrer une marque, je serais contente. (...)* PME, c'est une entreprise industrielle basée sur un outil de production. C'est très différent. C'est juste une question de marge en interne, c'est un outil industriel, c'est pas des marques».

Il convient de noter que la dimension de la marque est la seule qu'elle mobilise sans ambiguïté au fil de l'entretien et sur laquelle il n'y a pas d'équivoque : la marque constitue un élément essentiel de régulation identitaire « *moi c'est dans l'univers de marque, la créativité de l'univers de marque que je trouve ma motivation. Le métier industriel textile ne me fait pas du tout rêver. C'est la notion de marque, la créativité et tout l'environnement de marque qui en découle. »*. Inès sous-titre ce qu'implique le fait de travailler pour une marque (*ie* : versus un acteur industriel comme dans son poste actuel) : « *tu te sens au milieu d'un truc qui bouge (...) dans un environnement moteur, où il se passe des choses* » ... pour autant que le discours de marque cadre avec les « valeurs » personnelles : « *si tu m'avais mis dans les équipes de X [créateur de mode très exubérant, dessinant une femme très sexy et provocante], ça aurait été à la limite de mes valeurs. J'aurai eu peur de devenir vraiment une pouf.* ». La marque est donc un soutien positif

au processus de RI... si tant est qu'elle soit congruente avec les valeurs personnelles du manager (Pratt, 1998).

Toutefois, en fin d'entretien, après avoir exprimé tout ce qui lui manque maintenant qu'elle n'est plus chez JO et « *ce à quoi elle se raccroche* », Inès lève le voile sur l'envers du décor de JO: un style managérial malsain (« *Quand D. me raconte sa vie en boutique aujourd'hui c'est un cauchemar, c'est des fous, ils croient qu'ils sont je ne sais pas quoi, ils se permettent d'insulter le staff. La Directrice c'est un dragon.*»), des managers arrogants (« *les gens ne sont pas très humbles chez KING et chez JO tu as Dieu, le créateur, qui force à un peu d'humilité. Après, chacun essaie de recréer à son propre niveau cette image de Dieu... tu as quand même cette image de Dieu créateur et tout le monde qui s'agenouille.* »), une forte dimension politique de l'entreprise et (« *JO, c'est la Cour ! Tu as les gens qui complotent, les gens qui séduisent, les gens qui copinent, et puis en plus il faut être beau pour que ça marche encore mieux. Tu vois ; c'est un peu Versailles, JO!* ») ou encore la réalité parfois sulfureuse du secteur (« *il y a plein d'histoires glauques, le gars du Japon qui s'est fait prendre pour trafic de drogue ; le bras droit du Directeur Artistique qui est mort d'une overdose ; au Studio, il y a des bols de cocaïne. C'est toute une partie compliquée du secteur!!* »). Cette description du luxe rejoint les travaux critique de Sicard (2010) qui dénonce le manque de modernité des pratiques managériales au sein de l'industrie. Là où Sicard (2010) parle de système « féodal », Inès mobilise l'Ancien Régime pour arriver à la même conclusion : le management dans le luxe est affaire de soumission.

Mais, malgré tout, cela ne suffit pas à saper complètement la force du discours de marque tel qu'intériorisé par les managers et dont elle se fait une dernière fois l'écho en clôture d'entretien : « *j'ai entendu plein de gens se plaindre chez JO mais ne jamais bouger. Les gens ont peur en France. Et puis quand à l'école on t'a dit que CONGLO\_B c'est le mieux que tu puisses atteindre, c'est dur de partir.* ».

**En résumé, ce qui frappe dans le récit d'Inès c'est d'une part le caractère central de la marque dans ses processus de RI et l'extrême ambivalence du rapport qu'elle nourrit à la marque, entre adhésion et rejet. Ses propos illustrent comment la marque « ouvre de nouveaux espaces hybrides, qui ne sont ni voués à être des prisons, ni destinés à être des paradis<sup>61</sup> » (Kornberger, 2010 : 234), espaces qu'elle déstructure et réorganise selon son propre plan intérieur, intime et personnel. Son récit permet également de caractériser la dimension fondamentalement « processuelle » de la régulation identitaire (Alvesson et Willmott, 2002).**

---

61 Traduction libre pour les besoins de la Thèse

### Patrick et la marque de luxe : la confiance trahie<sup>62</sup>

Patrick a 46 ans. Il est issu d'un milieu modeste sans lien avec le luxe (père cheminot, mère femme au foyer). Après une formation initiale de CAP gravure sur armes, il débute sa carrière en tant que commercial dans l'automobile puis dans l'industrie durant 6 ans. Passionné par les métiers d'art, les matériaux et l'artisanat, il transfère avec succès son expérience commerciale dans le luxe en intégrant en 1997 la marque MEN, marque d'accessoires de luxe pour hommes appartenant à un conglomérat (CONGLO\_A), en tant que Responsable Commercial pour la France. Brillant commercial, il est vite promu responsable de toute l'Europe du sud. Sa grande culture générale des matériaux, des techniques de fabrication et des savoir-faire, alliée à une finesse d'analyse et une grande érudition (il se définit comme un autodidacte) le distingue des autres commerciaux : après 5 ans chez MEN, alors que l'équipe dirigeante évolue au sein du conglomérat et prend la direction de KING, le Directeur Général lui offre le poste de Directeur Marketing et Développement d'une catégorie de produits chez KING. Ainsi, son début de carrière réussi est le signe que le management a officiellement reconnu la valeur de son approche par la clef des savoir-faire. Mais, sa prise de fonctions chez KING, marque plus développée commercialement que MEN et au marketing très puissant, signe le début d'une forme de désillusion: « *pour moi, ce qui m'amenait, avec ma connaissance des savoir-faire, c'était justement la défense de ces savoir-faire. Je me disais qu'en vendant des produits chers, ça permettait de faire vivre des gens qui avaient un savoir-faire très particulier. Et, pardon mais [collection entrée de gamme de KING], c'est l'inverse, c'est un packaging qui vaut plus cher que le produit.* » Patrick réalise alors que l'attachement personnel qu'il a pour l'artisanat et les savoir-faire est en décalage avec la réalité d'un secteur désormais industrialisé : « *dans mon idée, ce n'était pas une industrie, c'était un monde qui s'appuyait sur un artisanat très protégé, très structuré et non pas une industrie qui était une industrie à mettre de la valeur ajoutée là où il n'y en avait pas. La réalité, c'est celle-là* ». Ses propos l'expriment clairement : il a fait l'expérience d'un décalage entre le discours de marque très fortement axé sur l'artisanat et la réalité des pratiques industrielles de production. Patrick décrit de façon concrète ce luxe devenu « démultiplication d'un signe factice » (Assouly, 2011), « bulle discursive » (Heilbrunn, 2012) et nous donne à voir l'effet de cette dimension rhétorique sur ses processus de (re)formation identitaires.

---

62 Notons ici que nous avons interrogé Patrick par deux fois (5 mai 2014, 45 minutes et 23 février 2015, 1h15) et que les thématiques de son discours se sont révélées très cohérente d'une fois sur l'autre.

Pour lui, la dimension de *storytelling* du luxe entrave de manière irrémédiable la connexion de son récit personnel à celui de la marque KING. Il l'exprime très clairement : « *ma grande déception est la notion d'industrie du luxe* ». Les mots qu'il utilise sont forts dans le contexte d'un récit lié au champ professionnel et reflètent bien la place majeure jouée par la marque dans son processus de RI. Ainsi, par deux fois il qualifie cette situation de « *terrible* » (« *l'industrie du luxe, c'est assez terrible, mais c'est un grand mensonge ! Il ne faut pas se raconter d'histoires* ») et par deux fois il décrit l'industrie du luxe comme « *un mensonge* », il dit avoir été « *profondément choqué* » par la découverte de ce qu'il appelle « *l'arrière-cuisine* » (« *contrairement à un grand restaurant où je pense que l'arrière-cuisine est plus intéressante que ce qui se passe dans la salle, dans le secteur du luxe, je pense que c'est l'inverse proportionnel.* ») et au final, cette situation suscite chez lui une véritable tristesse : « *quand tu passes de l'autre côté du rideau, tu pleures !* ».

Ses propos sont clairs : il a été attiré par le discours de marque affiché à l'avant du décor (artisanat et savoir-faire), y a sincèrement cru et n'est que plus déçu de la découverte d'un fort écart avec « *l'envers du décor* », avec la réalité expérimentée dans sa position de manager. Il « *n'est pas amer, pas abattu, pas blazé* » et fait la part des choses (« *il ne faut pas juger l'industrie dans son ensemble. Il y a des maisons qui ont de beaux savoir-faire et vendent leurs produits au juste prix* », « *je ne fustige pas les métiers du luxe, je continue de penser qu'il vaut mieux acheter une paire de John Lobb qu'une paire de chaussures pourries* ») finalement c'est plutôt à lui-même qu'il reproche d'avoir été « *d'une grande naïveté, sans doute parce qu'il avait de la paille sous les chaussures* ». Notons que c'est la seule mention que Patrick fait de l'écart entre le milieu dont il est issu et celui du luxe, mais l'on comprend qu'il se reproche surtout de ne pas avoir maîtrisé les codes pour ne pas se laisser abuser. Il l'explique d'ailleurs : à ma question « *tu ne te doutais pas de cette dimension industrielle quand tu es entré dans le luxe ?* », il répond « *Moi, je regardais les choses en me disant....Hum, enfin, il y a beaucoup de choses à dire sur le sujet... On ne naît pas en sachant ce qu'est la qualité. La découverte des métiers et des savoir-faire c'est ce qui fait qu'on porte un regard sur le produit en se disant « c'est un savoir-faire particulier ». Pour le maîtriser, il faut des années de pratique. Quand tu arrives à 20 ans dans le luxe, tu ne maîtrises pas, tu n'as pas suffisamment d'épaisseur, de vécu, donc tu fais confiance ! Tu fais confiance à la marque ; au discours que porte la marque.* ». Son propos illustre donc de façon forte comment la marque - par les réalités matérielles de production qu'elle était censée garantir - a agi comme un véritable gage de qualité, l'aidant à faire sens d'un champ qu'il ne maîtrisait pas encore totalement à ses débuts. La marque, contrat de confiance avec l'employé, constituait un matériau de base dont il pouvait faire sens, sur lequel il pouvait élaborer positivement ses

processus de régulation identitaire. Cet élément s'est comme dérobé à la découverte de la dimension industrielle du luxe, le laissant en peine pour définir une identité à laquelle se rattacher : « *j'ai du mal à me situer* », « *je m'interroge beaucoup* ».

Car, selon Patrick, ce n'est pas uniquement la réalité industrielle de production qui corrode son adhésion à la marque, c'est ce qu'il perçoit être la vision du monde portée par les marques du luxe industriel qui fait problème pour lui : « *depuis les années 90, on a privilégié le branding sur la qualité* » amenant à « *un échec terrible. En fait, on ne met plus de contenu, on met de la valeur perçue* ». On sent en filigrane une crise de foi profonde chez Patrick : autodidacte, il se plaît à dire qu'il « *aime être précis* », et met un point d'honneur à sous-tendre chacune de ses affirmations d'éléments factuels. Son exigence intellectuelle est peut-être d'autant plus grande qu'il ne disposait pas jusqu'à récemment (il a réalisé en 2009 un MBA dans une prestigieuse université anglaise) des lettres de noblesse que le luxe exige habituellement de ses émissaires (une particule ou un diplôme de Grande Ecole – ce qui lui a été reproché après 4 entretiens pour un poste de direction générale chez CONGLO\_B en 2008). Il avait été finalement adoubé par MEN parce qu'il en savait plus que la moyenne, et le luxe lui avait offert un espace méritocratique de promotion sociale, susceptible de répondre à sa soif d'apprendre et de contenu. Il ne saurait donc plus se reconnaître dans ce qu'il perçoit comme un défaut d'intégrité des marques (« *on a pris les identifiants du haut luxe pour les transférer sur des produits avec des matériaux douteux, à fort volumes* »), un manquement à leur mission (« *les marques ont renoncé à éduquer le client (...) moi j'ai toujours été très surpris, voire choqué, du manque de contenu et de messages qu'adressent les marques aux clients* »). L'esprit d'exigence des artisans qui résonnait en lui a disparu au profit d'« *une logique froide, financière, assez implacable* » qui cherche un dénominateur commun fédérateur pour « *garantir un bon retour sur investissement* », « *c'est le néant, c'est l'avilissement intellectuel total ! KING ou [Marque de mode de premier plan], ce sont des majors, et à un moment, le truc c'est de la merde, mais ce n'est pas grave !* »

On sent ici que c'est la dimension de « *central life interest* » (Alvesson et Willmott, 2002 : 625), c'est-à-dire de ce qui fait la centralité de l'identité de l'individu et/ou de l'organisation (« *the question « Who am I ? » or « What are we ? » calls for a response in terms of some dominant or defining identity* ») qui fait problème. Le discours de Patrick exprime que son « *central life interest* » personnel n'est plus en ligne avec celui du management, interdisant en somme qu'il puisse développer une identité dominante ou bien définie dans ce contexte managérial.

Plus loin, Patrick fait l'expérience que « la marque devient le principe qui transforme les pratiques de management<sup>63</sup> » (Kornberger, 2010 : 267) et de recrutement : les nouvelles recrues viennent pour « *des mauvaises raisons, et la plupart du temps elles sont statutaires (...) Tu as beaucoup de gens qui sont passionnées par la marque, par ce qu'elle veut dire, mais pas par ce qu'elle produit.* ». Ce que l'organisation cherche désormais ce sont « *des gens qui obéissent avec énormément de déférence à la marque. Des gens dociles (...) Voilà. C'est la marque avant tout !* ». Le verbatim de Patrick illustre comment la marque-employeur vise – tout comme la marque-commerciale – à déployer un « marketing de l'adoration » (Dion et Arnould, 2011) en vue de susciter respect et déférence à la marque. Notons ici que cet aspect d'une organisation qui valorise la conformité à la parole officielle plutôt que la créativité revient assez largement dans les propos d'autres répondants, comme nous le noterons au fil de leurs récits.

Si Bergström et Knights (2006) ont étudié l'effet du discours organisationnel sur la subjectivité dans le cas des pratiques de recrutement, les propos de Patrick illustrent que les pratiques de recrutement parce qu'elles constituent une modalité d'expression de la marque, peuvent également susciter une réaction des managers déjà en poste.

Un autre point intéressant du discours de Patrick est celui concernant la puissance d'imposition de la marque. Alvesson et Willmott (2002) posent dans leur article que l'effet des discours de régulation identitaire n'est pas tant indexé sur leur degré de réalisme que sur les forces (et l'intensité) qui facilitent ou contraignent l'accès au discours d'une part et, d'autre part, sur la capacité de ces discours à s'intégrer dans les processus de (re)formation de l'identité de soi. Dans le cas de Patrick, nous avons montré plus haut que le degré de réalisme du discours officiel est un élément clef pour lui, une sorte de postulat de base : le luxe doit tenir un discours authentique. C'est là une différence avec les conclusions d'Alvesson et Willmott (2002). En revanche, la dimension de force et d'intensité dévoilées par les chercheurs permet de décrypter une des raisons qui a poussé Patrick à se distancier de KING. Patrick déplore que « *les marques soient devenues des mastodontes* » qui « *imposent une inertie* » ou encore : « *la marque est à ce point puissante, qu'elle devient incontournable, institutionnelle* ». Son récit illustre comment la puissance d'imposition de la marque, l'intensité avec laquelle le discours managérial s'impose au manager a constitué pour lui un véritable défi. Là où Inès avait capacité chez JO à bricoler son récit personnel sur celui de la marque, éludant les éléments qui pouvaient faire tension et intégrant les autres, Patrick n'arrive pas chez KING à s'inventer un territoire à la marge d'une marque devenue

---

63 Traduction libre pour les besoins de la Thèse

si puissante ; il ne parvenait plus à intégrer le discours de marque dans les processus de (re)formation de son identité propre. Ainsi, d'une façon qui serait certainement contre-intuitive pour un *marketer*, mais en ligne avec les travaux sur les outils de contrôle en management, la puissance de la marque se révèle ne pas être toujours source de motivation à l'interne. Elle peut aussi être perçue comme une forme de « contrôle normatif » sur les individus («*the 'insides' of people* », Alvesson et Willmott, 2002), une réduction de l'espace laissé aux discours personnels, ressources culturelles, souvenirs ou désirs des managers suscitant une réaction de rejet.

Aujourd'hui, « *toujours fasciné par les savoir-faire, par la qualité (...) mais pas du tout fasciné par les marques qui deviennent des marques puissantes et qui n'ont rien à raconter* » il s'investit dans des projets de conseil à l'international.

En résumé, l'histoire de Patrick et des marques de luxe est celle d'une confiance trahie. Elle illustre le risque qu'il peut y avoir à transférer le discours marketing au discours managérial dans le cas d'une « *storytelling industry* » ; la découverte d'un écart entre la promesse de la marque-employeur et la réalité des pratiques de production et de management pouvant enrayer les processus de régulation identitaire. Le récit de Patrick permet en outre d'illustrer de façon très concrète comment se produisent ces processus de RI et de donner à voir leur caractère extrêmement personnel : c'est en écho à ses ressources culturelles, souvenirs, désirs intimes que Patrick a réagi aux pratiques managériales et au discours organisationnel. On entrevoit alors la limite qu'il y a pour les organisations à penser pouvoir piloter les processus de RI par le truchement de la marque-employeur, corroborant en cela les conclusions des travaux de Gagne (2002) qui montre l'efficacité limitée des pratiques d'*internal branding*. Enfin, l'histoire du désamour de Patrick pour KING illustre également comment le caractère englobant du discours de marque peut parfois se révéler pesant (a fortiori si l'éthos de la marque n'est pas pleinement en ligne avec celui du manager et que les espaces de régulation identitaire à la marge ont été trop fortement réduits) et susciter une réaction de résistance (Clegg et al., 1994 ; Mumby, 2005) voire de rejet.

### Estelle et la marque de luxe : de l'adhésion au détachement

Estelle a 44 ans, est titulaire d'un master en management à Dauphine et diplômée de Sciences Po Paris. Elle a débuté sa carrière dans la Mode, en 1997, en tant que commerciale pendant 18 mois puis a bifurqué vers les Grands Magasins parisiens, en tant que responsable de collection. Elle évolue ainsi de 1999 à 2006 chez CONGLO\_C. En 2006, elle rejoint STAR, marque d'accessoires et prêt-à-porter de luxe de tout premier plan, appartenant à CONGLO\_B pour prendre la responsabilité d'un département de l'une de leurs boutiques *flagship*. A l'automne 2009, elle décide de démissionner et de lancer une activité de conseil en indépendante. Voici le récit de son histoire...

Quand elle arrive chez STAR, elle entre dans le processus habituel et vit une semaine d'intégration : « *on vous apprend à montrer au client ce qui fait que STAR est une très belle marque en terme de savoir-faire et d'artisanat, on vous montre sur un portefeuille quels sont les détails qui font la différence avec les autres produits sur le marché. Du coup, il y a quand même un truc de savoir-faire, de 'Made in France' qui est très partagé par les salariés. Ils savent bien que ce qu'ils vendent c'est quand même un truc vraiment chouette.* ». Toutefois, la phrase suivante, elle pondère cette dimension 'qualité produit' et sollicite la notion de marque : « *ils ont pas honte de vendre leur produit, mais c'est la marque qui les fait rester chez STAR c'est pas le produit, c'est le statut de la marque. Dans une petite maison, on pourrait peut-être rester pour le produit, mais la marque ne dit rien à personne, donc on est là pour la beauté du geste. Chez STAR, on n'est pas là pour la beauté du geste. On est là parce que c'est une marque hyper puissante, qui fait rêver tout le monde, la terre entière, hyper internationale.* » On comprend donc que l'authenticité du discours de qualité constitue une raison nécessaire mais pas suffisante à soutenir l'identité des managers de STAR. La marque est si puissante que c'est sa valeur d'affichage social qui prend le dessus.

C'est l'effet de contagion (« *spill over effect* », Dutton et al., 1994 ; Hagtvedt et Patrick, 2008) qui joue à plein, le prestige de la marque se reportant sur ses acteurs internes et suscitant, selon Estelle, une « *fierté d'appartenance* » : « *En France, les parents veulent bien que vous fassiez tous les métiers, sauf vendeur ! Donc pourquoi est-ce qu'on en arrive à être vendeur chez STAR? Parce que c'est la marque. Quand vous arrivez dans une soirée et vous dites que vous travaillez chez STAR, le monde entier disparaît, tous les autres personnes disparaissent, c'est assez épouvantable à vivre pour les gens autour j'imagine, pour nous c'est assez rigolo, donc je pense que ça motive pas mal les gens (...) Travailler chez STAR c'est s'acheter un statut social.* ». Notons maintenant le cheminement de la suite du propos d'Estelle : en ces premiers instants d'entretien, après avoir évoqué la dimension de signe statutaire de la marque, Estelle mentionne immédiatement après les « *avantages matériels : vente au personnel, accès au produit pas cher* » comme constituant un soutien positif aux processus d'identification : « *tu peux pas dire à une fille que c'est pas sympa de porter une robe STAR quand elle va à une soirée, qu'elle l'a payée 300 euros alors qu'elle en valait 3.000 ! Tu ne peux pas penser que les gens ne soient pas attirés par ça, que ça ne joue pour rien, ça joue même sur une fille comme moi !* ». Elle perçoit ces avantages matériels comme une pratique managériale claire, visant à retenir les managers : « *ce n'est pas fait innocemment, tu les manges les petits fours et ils ne sont pas dégrévés de ton salaire !* ».

Enfin, elle raconte le caractère irrationnel des réactions à l'annonce de sa décision de quitter STAR : « mes amis m'ont dit, même ceux en dehors de STAR, des amis dans la finance, dans des fonds d'investissement, des managers, ils m'ont dit « mais tu es complètement folle de partir, t'as pensé à tes enfants, et la mutuelle » !! C'est dément ! ». Elle décrit des acteurs internes comme externes prisonniers de cette dimension statutaire, de prestige et de réussite portée par la marque : « tout le monde est un peu 'tenu par la barbichette', quand tu as un poste comme ça, tu n'as pas envie de tout envoyer balader », « il y a une espèce d'imagerie qu'on est tellement bien ! C'est complètement fou ; comme s'il y avait une part de rêve ». Elle explique qu'il lui aura donc fallu une bonne dose de courage pour quitter cette cage dorée: « Il faut oser dire je vais quitter STAR, quitte à faire des sacrifices. (...) En fait, tu quittes une boîte qui marche très bien, pour aller dans un hypothétique job, qui te semblera plus intéressant au début, mais qui sera peut être dans une boîte qui marche pas, donc tu seras peut être virée, ou qui sera peut être pas comme tu crois. Donc c'est un énorme risque de quitter STAR. ».

Qu'est ce qu'il l'a donc poussée à courir ce risque ?

Estelle nous décrit une situation où malgré « le discours de fabrication qui est pur », malgré « un art de vivre très policé, très agréable [où] tu vis quand même un tout petit peu la vie de tes clients », elle n'était « pas heureuse », elle en « était arrivée à un point où [elle] n'était plus [elle]-même ! C'était trop paradoxal. »

C'est en effet cette dimension paradoxale du discours managérial qui a été le grain de sable sapant l'adhésion d'Estelle au discours de marque auquel pourtant elle souscrivait jusque là: « *je suis partie à grandes enjambées, parce que le métier de manager chez STAR est très très spécial. J'ai vécu beaucoup d'injonctions paradoxales : à la fois, il fallait manager ses troupes, mais en même temps il ne fallait rien leur dire pour qu'il n'y ait pas de mouvements sociaux. J'ai vécu très mal ces injonctions paradoxales.* ». Elle réitère plus loin dans l'entretien : m'ayant affirmé que « *le discours de fabrication est pur* », je lui demande alors s'il y aurait un élément impur. Sa réponse est précise : « *Ah ben c'est les injonctions paradoxales de management ! C'est le fait qu'on ne veuille pas de syndicat, alors on demande aux gens de respecter les choses, mais s'ils ne respectent pas, il leur arrive rien, on ne met jamais un avertissement à quelqu'un. Pour moi, c'est ça qui m'a fait souffrir. Sur le produit il n'y a aucune ambiguïté.* ». Notons que ce verbatim corrobore ce que nous avons mentionné plus haut : l'authenticité du discours 'produit' est une dimension nécessaire mais pas suffisante pour garantir une RI positive.

L'autre grain de sable a été ce qu'elle exprime comme étant un manque de soutien des ressources humaines se retranchant derrière l'une des compétences managériales de la grille d'évaluation de CONGLO\_B : « *la capacité à gérer l'ambiguïté* ». C'est là un point tout à fait intéressant de l'entretien de Sophie qui confirme en premier lieu que le management de l'incertitude est une dimension clef des industries culturelles (Hirsch, 1972 cité par Godart, 2012 :9-10) et que l'incertitude joue un rôle important dans les carrières des industries artistiques (Menger, 1999 cité par Godart, 2012 :10). En second lieu, le cas de Sophie confirme que, si à l'interne la marque agit comme un réducteur d'ambiguïté, à l'externe elle est utilisée par le management comme un amplificateur d'ambiguïté (Pettinger, 2004 ; Kärremann et Rylander, 2008).

Les ressources humaines suggèrent également à Sophie, face à son collaborateur critique, d'avoir recours à « *la piquouse au produit, la piquouse à la marque* » comme argument ultime. Il convient de noter l'emploi du terme « *piquouse* » : Estelle nous parle d'une marque, véritable drogue à administrer aux équipes, équipes dont l'attitude connotée par la phrase serait définitivement passive. Ce verbatim illustre comment les DRH traduisent concrètement

Ce sont donc les pratiques managériales auxquelles Estelle se confronte chez STAR qui sapent son processus de RI : elle l'illustre par d'autres exemples.

(1) D'une part, c'est l'absence d'autonomie et de liberté stratégique laissée aux managers qui constitue un sujet d'étonnement. Ainsi, alors même que la « *capacité à faire preuve de créativité* » et la « *capacité à avoir une pensée stratégique* » sont respectivement la première et deuxième

compétence managériale de la grille d'évaluation), Estelle découvre que la marque « *marche tellement bien, que tu n'as pas besoin de cerveaux qui font la révolution* ». Elle compare cette situation à son vécu dans les Grands Magasins où « *les bonnes années tu gagnes 1% de marge opérationnelle, les mauvaises années tu perds 2%, donc tu es obligé d'avoir des cerveaux qui prennent des risques sans arrêt, qui essayent des nouveaux trucs sans arrêt. Chez STAR?! Mais surtout pas ! Regarde comme le modèle il marche, ils font une croissance à 2 chiffres tous les ans ! Il ne faut rien toucher !* ». Elle raconte donc qu'elle est perçue comme un élément problématique pour le management : « *il faut rien toucher ! Donc moi, j'étais perçue comme quelqu'un qui était risqué pour le business (...) Quand je suis partie, on m'a dit : « avec vous il y a un mystère, vous êtes une fille brillantissime, on n' a pas réussi à s'entendre ». Mais c'est parce qu'ils n'osent pas dire qu'ils ne savent pas faire avec des gens comme moi qui ruent dans les brancards !* »

(2) D'autre part, c'est ce qu'elle présente comme une forme de quasi maltraitance managériale qui fait tension pour Estelle. « *Comme la pyramide est très très serrée vers le haut, on peut pas faire monter tout le monde, donc on commence à vous expliquer que vous êtes pas si bien que ça. Donc en fait, les gens croient petit à petit qu'ils ne sont pas si bien que ça, ils sont plus vraiment sûrs de leur valeur sur le marché* » et acceptent alors « *des postes à l'horizontale (...)* Ils vous font changer de métier, mais pas progresser. Ca fait des gens qui sont dans des postes qu'ils ne voulaient pas vraiment (...) On met quand même très souvent les gens sur des demi-postes, le cul entre deux chaises, juste pour tester leur adaptabilité, leur souplesse. Moi j'ai quitté parce que j'étais entre deux services ! ».

Elle raconte comment après avoir « *pleuré trois fois* » elle a décidé de partir, suscitant l'admiration de ses collègues qui, ayant internalisé une peur de la crise (« *les gens ont une trouille ! Tout le monde est vachement dans le sauf qui peut, dans le « il faut avoir un job sinon je vais tomber dans la misère* ») et donnant crédit aux récits de personnes ayant quitté STAR et « *pour qui ça ne marche pas très bien* » ou à l'histoire de cette « *amie qui a un beau poste chez [marque indépendante de petite taille], mais du point de vue des gens chez STAR, c'est la dégringolade* » préfèrent ne pas bouger. Ses amis qui sont restés chez STAR « *ne sont pas tous super heureux* », certaines sont même « *malheureuses comme les pierres. Mes copines ont peur. Elles pleurent, elles ont des insomnies* ». Pour elle aussi, le rapport à STAR a comporté une expérience douloureuse : rester signifiait « *ne pas être heureuse* », elle a donc senti le besoin de « *décoder, sinon je serai morte* », puis une fois sa décision de partir prise « *pas facilement* », elle a dû « *faire le deuil d'une carrière dans une grande maison de luxe. Ca n'a pas été évident* »

car il fallait accepter de ne pas correspondre à l'idéal-type des managers ayant son bagage académique (« *ce qu'on nous rabâchait pendant nos études, c'était que moi, je devais être une étoile filante, prendre la direction de KING dans 10 ans. C'est un peu l'imaginaire qu'on transmettait à notre génération.* »). Mûrir sa décision de partir a donc constitué pour Estelle un jeu complexe de négociations internes eu égard à l'intensité du message de marque (Alvesson et Willmott, 2002) : quitter une marque si forte pouvait signifier se «*retrouver sans job et je pense sans statut* », rester c'était courir le risque que la marque lui «*sape [ses] ressources intérieures* » et devienne un système de sens enfermant car trop exclusif. Estelle souligne toutefois qu'elle n'est pas convaincue que cette situation soit spécifique aux marques de luxe et pressent que cette réalité se retrouve plus largement «*dans les grosses boîtes qui marchent* », citant un client de l'industrie «*où elle voit des injonctions paradoxales à fond !* ».

Gagne (2012) avait montré, sous l'approche des pratiques et à travers le cadre conceptuel de l'engagement, l'efficacité et les limites de l'*internal branding* dans le cas du changement de marque d'Orange en Wanadoo et l'incapacité de la nouvelle marque à maintenir l'engagement des salariés dans la durée. Le récit d'Estelle, qui est celui d'un attachement initial puis d'un détachement, complète cette approche, sous l'angle de la RI.

En résumé, l'histoire d'Estelle est celle d'une adhésion initiale positive à la marque et au discours managérial, ensuite déçue par l'écart existant entre pratiques et discours managérial. Son récit montre comment, malgré la force d'imposition (interne et externe) de la marque, la contestation interne d'Estelle a rejailli ; la marque ne suffisant plus à compenser la perte de sens liée à la découverte d'un écart. Ainsi, dans la durée la marque n'a pas été apte à soutenir positivement les processus de RI d'Estelle.

#### Paul et la marque de luxe : un autre soi-même

Paul a 40 ans et 16 ans d'expérience dans le luxe, ayant effectué toute sa carrière chez KING. Il a occupé au siège parisien plusieurs rôles marketing, sur les différentes catégories de produit de la Maison. Voici le récit qu'il nous fait de son «*arrivée dans le luxe complètement par hasard* ».

Formé en école d'ingénieur, il pressentait qu'un «*job d'ingénieur pur*» ne lui conviendrait pas : «*le côté extrêmement rationnel me gonfle, je trouve ça trop facile, trop simple, ça manque de ce qui fait la vie, le piment des choses qui sont justement irrationnelles* ». Ainsi, il imagine le luxe comme univers aussi pimenté et complexe que la vie, qui sonne comme une promesse d'une forme d'excitation intellectuelle, traduisant ainsi sa complète réabsorption de l'un des thèmes du

discours managérial officiel ; celui du refus du ‘tout rationnel’. Son second critère - et précise-t-il « *le principal* » - est, lui, de nature tout à fait rationnelle : Paul intègre comme « *élément de réflexion, l'exemple de [son] père et le fait que [Paul] ne voulait pas travailler dans une boîte qui passerait sa vie à restructurer et licencier* ». Pour lui, le luxe est un « *business qui va nous permettre de continuer à vivre correctement sur les 20 prochaines années* ». A l'époque, en 1999, comme Paul le rappelle, le niveau de visibilité et de décryptage du luxe n'était pas celui que l'on connaît aujourd'hui : « *le niveau de communication sur les marques de luxe est infiniment plus faible qu'aujourd'hui, il n'y a pas d'analystes financiers qui suivent, nul part le truc existe. Il y avait peut être CONGLO\_B qui allait à mon forum, et encore, ils avaient un tout petit stand.* ». Ce n'est que plus tard que les fréquents communiqués de presse reportant des croissance vertigineuses viendront. Ainsi, ce que Paul nous dit, c'est donc qu'en 1999 il aurait construit lui-même cette thématique du luxe ‘secteur en croissance’ – parce qu'elle faisait écho à son vécu personnel, à sa vision de la carrière de son père. Ces propos de Paul permettent d'illustrer l'une des dimensions de la « valeur de la marque pour les collaborateurs » (Berger-Rémy ; 2013) : le « sentiment de sécurité », dans sa double dimension de pérennité ("avec une telle marque, nous sommes encore là pour longtemps") et de valeur financière créée ("cette marque dégage de la valeur qui paie mon salaire") (Figure 9).

Enfin, le dernier critère ayant motivé le choix de Paul pour le luxe est la dimension ‘produit’ : « *je voulais travailler dans une entreprise qui avait un produit, pas une boîte de services. Un produit, ça me parlait, il y avait des notions de design. J'avais un besoin de concret* ». Fort de ces trois critères de choix (« *une boîte qui est dans l'excellence, qui résonne, qui a un avenir* »), il précise que le produit « *cela aurait pu être un yaourt* », que le choix du luxe a plutôt été une question d'opportunités et répète qu'il ne connaissait absolument pas le luxe avant d'y entrer (« *je ne savais pas de quoi on parlait, je ne connaissais pas la marque, je ne connaissais pas les histoires, rien* »).

La suite de son récit illustre comment il fabrique du sens autour de ces trois dimensions.

La dimension d'excellence revient souvent dans son propos, traduite de deux manières. La première est le développement commercial : « *ce qui m'affecte le plus en terme de motivation, n'est pas l'argent, pas la reconnaissance de mes pairs ou de mes managers, c'est « est-ce que le business se développe ou pas* ». *J'avais la même approche au marketing développement. Tu fais une année à +10% ; j'ai la banane. Tu fais une année à -1% ou +2% ; tu peux me le faire*

*dans tous les sens, j'ai pu sortir les plus beaux produits de la planète, ça me parle pas. ». Au contraire d'Inès ou Estelle, Paul n'avait aucune image d'un luxe 'secteur recrutant les meilleurs', ne formule pas que le fait d'être dans le luxe ferait de lui un professionnel au-dessus du lot. Sa notion d'excellence et de développement ne fait donc pas écho au discours officiel (ou en tous les cas il ne le formule pas ainsi) mais bien plutôt à sa culture personnelle : « *bien bosser* » est un élément fort de sa motivation et un bon « *deal* » ou des résultats en croissance en sont l'indice. La deuxième traduction qu'il fait de la notion d'excellence est une « *excellence dans la réalisation des produits* » et qu'il rattache à la notion de « *durabilité* ». Une durabilité génératrice de sens pour lui car elle « *fait partie de [ses] valeurs* » et fait écho à sa culture personnelle (« *je suis passionné de ventes aux enchères, d'histoire de l'art, pour moi c'est extrêmement important de donner cette temporalité là* ») et à son « *éthique* ».*

Paul se rattache plusieurs fois au cours de son récit à cette notion d'éthique ou de valeurs ; on comprend que cela traduit ce qu'il entendait par « *qui résonne* » (« *une boîte qui est dans l'excellence, qui résonne, qui a un avenir* ») : la marque fait profondément écho à sa grille de valeurs personnelles. Ainsi, on note une absence totale de tension lorsqu'il évoque l'éthique de KING et la sienne propre. Chez KING, « *il y a quand même une attention aux détails. Après, il y a une logique qui est que tu ne peux pas mettre le même savoir-faire dans un produit à 1 euro et dans un à 1 million d'euros ! Je crois qu'en tous cas chez KING, les produits que l'on fait à 1.000 euros, sont faits avec le maximum de savoir-faire qu'on puisse avoir pour ce prix là. On ne fabrique pas en Asie. Il y a quand même une forme d'éthique, une forme de « on essaie de faire le plus bel objet »* ». Lui-même n'a jamais dérogé à son éthique (« *J'ai jamais cédé à aller faire une merde ou un produit merdique pour y arriver.* »).

Le récit de Paul est ainsi particulièrement illustratif d'une forte identification à l'organisation ; Paul utilisant pour se définir les mêmes caractéristiques que celles qu'il utilise pour définir l'organisation (Ashforth & Mael, 1989 ; Dutton et al., 1994 ; Elsbach, 1999).

Evoquant cette notion de durabilité, il a recours à une forme de « *définition par défaut* » (Alvesson et Willmott, 2002) et justifie le sens qu'a son engagement dans « *l'univers des produits d'exception* » par opposition à la Mode : « *je peux pas bosser dans la Mode (...) le caractère éphémère de la mode me dérange et le côté superficiel* ». Il explicite alors. Il se rattache d'une part à son intelligence d'ingénieur ; évoquant des pratiques de conception différentes : « *en terme de conception et de savoir-faire – alors d'accord il y a des éléments de savoir-faire chez [Maison de Mode] – mais pour moi, ben voilà, un t-shirt, ça reste un t-shirt quoi ! Alors je ne dis pas qu'il*

*ne peut pas être joli avec des beaux fils (...) La technicité, le savoir-faire c'est important pour moi et je ne le retrouve pas dans la Mode ». Il mobilise d'autre part sa grille de valeurs personnelles. La notion de durabilité est l'indice d'un rapport au temps différent qui porte des éthiques différentes : « quand tu achètes une montre à 30.000 euros aujourd'hui, dans 10 ans elle fera toujours tic-tac et a priori tu donneras ta collection à ton fils ou ta fille qui la portera. Je pense que la relation à la Mode est beaucoup plus éphémère : t'achètes une robe, tu la portes trois fois, et ensuite tu la mets au placard ou à la poubelle. C'est des valeurs qui sont pour moi très différentes. » Ou encore : « nous c'est : « you are managing for the eternity » et c'est clairement exprimé comme tel. Ca ne veut pas dire que tu ne vas pas te faire allumer parce que tu n'as pas fait ton budget, mais globalement, si a un moment donné il faut arbitrer entre un peu de business à court terme et la sauvegarde de la marque à moyen terme, il n'y a pas de doute sur la décision qu'il faut prendre ». Ce qui le porte à mentionner la financiarisation de la Mode par opposition à la Joaillerie-Horlogerie : « quand les marchands se sont emparés du sujet de la mode, ça m'a dérangé » et pense que ce n'est que « partiellement » le cas dans la joaillerie-horlogerie qui sont « encore protégés ». L'affiliation au secteur d'activité se combine à l'affiliation à la marque, pour dessiner une éthique en ligne avec les valeurs personnelles de Paul.*

Le dernier critère de choix évoqué par Paul était l'envie de s'investir dans une entreprise « *qui a un avenir* ». Le fait de souligner à plusieurs reprises l'importance du développement commercial et des bons « *deals* » procède non seulement d'une forme de culture d'excellence, mais aussi de cette dimension de projet porteur d'avenir. Il s'agit de garantir un avenir pour soi, mais aussi pour les autres : « *il y a un autre truc qui est une valeur qui est très importante pour moi, c'est la création d'emplois pour un monde assez large. Effectivement dans un pays où on n'a qu'une obsession c'est de délocaliser et de virer des gens, ça a souvent été un élément de motivation pour moi de dire : « on crée du taf pour des gens qui vont travailler tous les jours et on nourrit des familles* ». ça, ça donne carrément du sens. Donc quand derrière on te dit : « comment vous osez vendre des produits aux milliardaires les plus corrompus de la planète », je réponds : « ben soyons pragmatiques, ces gens là nourrissent des familles en France qui font un travail qui leur plaît, ils soutiennent des métiers qui peuvent être amenés à disparaître, et je préfère que cet argent soit investi comme ça que dans autre chose, donc c'est une grande fierté. » ». Cette thématique de la sauvegarde d'emplois hexagonaux n'est pas affichée en tant que telle sur les sites des conglomérats dont l'empreinte est internationale rendant un discours trop chauvin difficilement acceptable. Toutefois, il est reproduit fortement dans les médias français, souvent

à travers des interviews des dirigeants des conglomérats et c'est un thème dont Paul – comme bon nombre de nos répondants – se saisit fortement pour tisser son récit professionnel.

Ainsi, si l'on rapproche les propos de Paul de la grille d'analyse d'Alvesson et Willmott (2002), on comprend qu'il élabore majoritairement son propre discours sur les pratiques de RI visant à :

- (1) orienter les actions : il adopte le vocabulaire spécifique de motivation ( '*work for eternity*' , viser l'excellence, travailler dans un secteur qui n'est pas que rationnel) ainsi que le discours empreint de morale (éthique, sauvegarde emplois, résistance à la financiarisation), et de la définition par rapport à des compétences (garantir un succès commercial, fournir le meilleur service client).
- (2) définir l'employé par défaut : en comparant ce que signifie travailler dans le Luxe *versus* la Mode
- (3) susciter une affiliation à un groupe donné : il s'affilie à l'éthique propre au secteur de la joaillerie - horlogerie et à celle de sa marque mais aussi s'affilie à un secteur « *extra-ordinaire* ».

Illustrons comment Paul joue de cette notion d'extra-ordinaire.

Il ne mobilise cette dimension qu'en toute fin d'entretien, et après avoir souligné ce qui s'apparente pour lui à une forme de changement de registre : « *il faut être très honnête* ». Ainsi, presque à son corps défendant, lui qui labellisait la Mode de secteur « *superficiel* », avoue réagir à « *la dimension paillettes* », au « *côté un peu princesse* » : « *toute la Maison, quand il y a Brad Pitt qui offre une bague à Angelina Jolie, ça excite tout le monde. Moi y compris !* ». Il complète son propos en renouant avec la notion de marque « qui résonne » : « *que ce soit pour quelqu'un qui débute et se retrouve au SIHH dans un univers extrêmement particulier, ou moi dans un dîner de gala à Versailles, qui est un des trucs les plus incroyables, dans un lieu incroyable, avec les gens les plus riches de la planète, nécessairement à un moment tu te regardes et tu en tires une fierté, un sentiment que tu es extraordinaire. Tu t'es extrait d'une normalité, tu vis autre chose. (...) tu as toujours l'impression de participer à, d'être un bout de cette histoire là, d'une histoire extraordinaire, d'un plus grand récit.* ».

Paul reformule donc très vite la dimension «*Brad Pitt*» en lui redonnant du contenu ; rattachant le signe (« *les paillettes* », « *Versailles* ») au sens dont il est l'indice (« *le grand récit* »). Il conclue l'entretien en précisant bien que, si cette dimension sociale d'affichage de la marque existe, et qu'il a pu à ses débuts y accorder de l'importance, elle n'est « *plus du tout* » importante aujourd'hui.

En conclusion de cette présentation du récit de Paul, il convient de tirer un parallèle avec celui de Patrick : tous deux, managers seniors sur des fonctions marketing, nous racontent leur histoire avec KING... mais le même discours de marque provoque des processus de RI totalement différents. On comprend donc que, tout comme le même discours de marque suscitera à l'externe autant de réactions diverses qu'il y aura de clients, il suscitera à l'interne une multitude de processus de RI – et cela d'autant plus fortement certainement à l'interne que le rapport entre le manager et la marque est plus fréquent et peut-être plus intense que celui du client final à la marque. Nous reviendrons sur cet élément dans nos contributions managériales.

En résumé, l'originalité du récit de Paul tient dans la profonde cohérence entre son récit personnel et le discours managérial. A la lecture de l'entretien, il est difficile pour le chercheur d'isoler ce qui relève de ses thématiques personnelles et ce qui relève de thématiques de l'organisation qu'il aurait internalisées. Aucune forme de tension n'émerge de son propos (ou si tension il y a, il n'a pas souhaité l'exprimer au cours de l'entretien).

Ainsi, alors que les propos d'Inès, Estelle ou Patrick connotent souvent une manière de se définir opérant *par rapport* au discours organisationnel, ceux de Paul donnent plus l'impression d'une trame commune profondément et intimement liée ; non pas d'une définition '*par rapport*' mais d'une définition '*avec*'. Ses processus de régulation identitaire semblent se faire de façon plus fluide que dans les trois premiers récits retranscrits ; une négociation apaisée entre soi, et l'autre soi-même que KING semble constituer pour Paul. Et qui soutient une régulation identitaire positive dans la durée.

#### Sophie et la marque de luxe : rencontre entre « êtres profonds »<sup>64</sup>.

Sophie a 40 ans. Après son école de commerce, elle a travaillé 4 ans chez un leader de la cosmétique *mass market*. En 2003 elle se rapproche du luxe, en rejoignant un sous-traitant de l'industrie horlogère à Paris puis intègre en 2005 l'horlogerie du côté du développement produit pour une marque premium. Après 3 ans, elle déménage à Genève et débute en 2008 chez CROWN, marque horlogère indépendante de luxe, non cotée en Bourse, où elle travaille à la gestion de la relation clientèle (CRM). Elle décide de partir après 5 ans. A la suite, elle effectue 2 missions chez WHITE, Maison de mode familiale, au sein de leur division Montres & Joaillerie. C'est à l'aune de cette expérience dans plusieurs Maisons, pays et secteurs qu'elle nous livre un joli récit, non dénué de poésie, de ce qui constitue sa raison d'être dans le luxe.

---

<sup>64</sup> Notons ici que nous avons interrogé Sophie par deux fois (17 avril 2014, 45 minutes et 26 février 2015, 50 minutes) et que les thématiques de son discours se sont révélées très cohérente d'une fois sur l'autre.

Sophie aborde les marques « *comme des personnalités, comme des humains* ». On pourrait penser qu'il s'agit là d'une habile manière de gérer un d'effet d'imposition de la relation professionnel-sachant / chercheur-chercheur et que Sophie a recours à un vocabulaire marketing pour garantir la valeur de son discours. Mais cela nous semble plutôt être l'authentique expression de sa culture professionnelle et personnelle, de son besoin de cultiver des relations qui « *rendent meilleur* ». Ainsi, elle explique son engagement dans chacune des marques où elle a travaillé en décrivant « *la raison d'être* » propre à chacune d'elles. Elle a recours à des références littéraires (Jules Verne, Simone Weil) personnelles pour illustrer son propos, montrant qu'elle n'a pas avalé d'une seule bouchée le discours officiel de la marque-employeur mais qu'elle l'a patiemment remâché, en l'épiciant d'un cocktail culturel très personnel afin qu'il soit à son goût. Tour de table...

La fonction constitue pour Sophie un premier élément de recherche de sens : ayant compris que quand « *tu as la puissance de frapper d'une marque, que tu as de quoi être le 1er annonceur de ton univers concurrentiel, que tu choisis telle ou telle créa', tu seras toujours puissant* » et préférant « *ce qui part de quelqu'un et comment ça touche le destinataire* », elle a quitté le champ du marketing développement et choisi les métiers du CRM.

Vient ensuite le secteur. Dans l'horlogerie, elle a aimé le produit pour ce qu'il dit de l'intelligence humaine : « *ça prend du sens une montre : une montre automatique, ça fonctionne parce que tu lui donnes l'énergie de fonctionner. Si tu la poses elle s'arrête. J'aime bien cette idée de machine que tu fais marcher toi-même. Entre objet d'art et machine. J'aurai plus de mal à me motiver pour un sac à main, des souliers, je trouve ça moins noble.* » Ou encore : « *dans l'horlogerie, quand tu aimes vraiment ; c'est ce côté 'enfant de Jules Verne'. Tu fais des belles choses, pour une utilité, pour faire progresser la connaissance aussi.* ». On sent que c'est véritablement la mise en perspective avec des éléments de décryptage culturels personnels qui permettent à Sophie de rendre signifiant le matériau fourni par l'organisation par l'entremise de la marque-employeur.

Vient enfin la marque. Elle rejoint CROWN, grande marque du secteur qui a à ses yeux un « *devoir* » : « *notre devoir, il était d'être créatifs parce que c'est une maison d'ingénieurs hyper malins, qui ont résolu des problèmes de leur époque. Au début du siècle c'était porter une montre au poignet, donc plus petite qu'une montre gousset, donc ils ont tout miniaturisé. Ensuite au 20<sup>e</sup> siècle, quand tu portes une montre au poignet, et que les personnes sont sportives, vont dehors, et qu'il y a plein de poussières, il faut que la montre soit étanche - ils ont réussi : miniaturisée ET étanche. Ensuite dans les années 50, les gens ont mille vies, donc il faut simplifier le*

*mécanisme, donc c'est le mouvement perpétuel.* » Elle lie ainsi chacune des performances techniques du produit à une plus grande Histoire et le fait de s'inscrire dans cette marque semble la rend (humblement) dépositaire de cet esprit de pionnier, suscitant son engagement. De fait, elle internalise tellement cet « esprit » que le jour où elle perçoit que CROWN « *n'est plus en phase avec [son] devoir* », elle décide de s'en aller : « *soit tu es loyal et tu adhères, soit tu pars* ». Elle pense que le luxe implique d'« *adhérer complètement parce que c'est un métier d'engagement : on nous interroge beaucoup, tu travailles dans une belle maison, donc les gens ont envie d'en savoir plus. Donc si tu commences à dire, 'écoute, je peux pas t'en parler', ou si tu commences à dénigrer, t'es en paradoxe. Et peut être que c'est la culture suisse, mais si tu es dans un endroit, c'est parce que tu es bien. Sinon tu ne restes pas parce que c'est malsain.* ». Les discours de RI de Sophie se font donc l'écho d'un besoin d'intégrité et c'est cette idée qui guide son envie de travailler chez WHITE.

Intégrité de l'esprit de marque et de l'esprit de création d'abord : WHITE jouit d'une image à part dans l'industrie du luxe. Grande Maison, elle peut se targuer d'un réel succès commercial, tout en ayant toujours démontré sa « *volonté de rester fidèle au créateur et à l'esprit de la création* ». C'est une marque de Mode, mais tous disent qu'elle sait encore prendre le temps. A l'interne, ils l'appellent « *le temps WHITE* » ; celui que l'on s'accorde s'il faut « *refaire une campagne qu'on peut faire mieux* », celui qui garantit « *une forme de liberté* ». Sophie parle d'une « *part d'intuition qui est gardée, au-delà des études* » consommateur et partage le registre des questions que pose le management de WHITE avant de prendre une décision : « *est-ce qu'on le sent ? Est-ce que ça nous enchante ? Est-ce que c'est beau ? Est-ce que ça va faire du bien à la marque ? Est-ce que ça nous rend meilleurs ?* ». Est-ce là la formulation d'un projet d'entreprise ou de la définition d'une véritable vision du monde ? Cette approche par les valeurs trouve quoi qu'il en soit un fort écho chez Sophie : elle la perçoit comme le signe de l'éthique demeurée familiale de WHITE. On comprend là que pour Sophie , comme pour Paul et bon nombre d'autres répondants - la dimension d'un luxe qui cultiverait une approche au-delà du 'tout rationnel' constitue un facteur d'identification et de motivation fort.

Intégrité des rapports humains ensuite : bien loin des insomnies décrites plus haut par Estelle, Sophie décrit des équipes « *qui sont bien et n'ont pas envie de partir. Leur moteur, c'est qu'elles sont respectées pour ce qu'elles sont* » et cela, dans la durée (« *on te prend pour le potentiel que tu vas continuer à développer dans la durée* »). Sophie précise que WHITE n'a pas de politique

d'internal branding : « *il y a cette idée de "plus tu es toi même, plus tu es créatif". Après, bien sûr tu es formaté, mais quand même c'est très important.* »

Intégrité de sa fonction ensuite. Elle a expérimenté chez CROWN les travers « *des marques de luxe internationales* », spécialement vécus « *au siège international* » : le « *formatage* » (« *cette manière de "il faut que ton cerveau pense d'une certaine façon", il faut que tu fasses tout valider par ton boss, qui lui même doit tout faire valider par ...* »), le « *peu de réflexion stratégique* » ou encore « *une pensée unique qui est définie pour 2 ou 3 ans, selon le management et le conseil d'administration avec le but est de faire adhérer au maximum* ». En outre, elle a besoin de sentir que son travail a de la valeur : elle comprend qu'on puisse vouloir « *exécuter et dérouler parce que ça a un côté rassurant* » mais «  *finalement tu ne laisses aucune trace et tu ne sais pas si tu as bien fait. [S]on feeling, c'était : "je ne sais pas si j'ai bien fait", "qu'est ce que j'apporte à cette structure"* ». Pour elle, une validation de la qualité de son travail à laquelle elle donnerait crédit devrait émaner du client ou du marché : on comprend qu'elle a exercé ses capacités de décryptage également sur le discours managérial et les félicitations de son management n'auraient pas une valeur suffisante pour elle. Notons d'ailleurs que la dimension d'affichage social ne fait pas partie des leviers de RI de Sophie : elle ne place pas le manager dans la photo quelle nous présente, ni même le public social susceptible de valoriser le prestige des marques pour lesquelles elle travaille : c'est de l'intérieur qu'elle forge son système de sens. Elle choisit donc de s'investir dans une filiale : là les managers ont une « *plus grande marge de manœuvre* », il y règne « *la pensée multiple des points de vente* », et un esprit « *entrepreneurial* » : « *tu vis au rythme de la filiale, et là, tu commences à revivre ce que tu es et percevoir ce que les gens sont réellement, que ce soit tes clients ou les gens dans la boutique* ». Notons l'expression employée (« *revivre ce que tu es* ») : malgré le sens que portait la marque CROWN, le contenu de son poste au siège trop peu en prise avec le réel sapait les processus de RI de Sophie.

Intégrité du lien entre la marque et le manager enfin. Sophie le décrit très clairement : « *le fait que la marque entre en résonance avec ce que tu es toi* » constitue pour elle un pré-requis absolu. Elle trace ainsi une forme de frontière au sein des marques de luxe entre celles qui renvoient un « *message un peu massif* », qui ne savent pas à qui elles s'adressent et veulent « *satisfaire tout le monde* » mais ne sont plus « *sincères* » et renvoient des messages « *simplissimes* ».

Et celles qui ont intégré que « *les fortes marques sont des personnalités, comme des humains. Tu n'es jamais lassé des gens qui sont des belles personnes (...)* Si tu est une belle personne, tu as

*aussi des failles (...) tu soulignes pas tout le temps tes qualités ». Des marques qui parlent « jamais d'un truc fini et étroit », qui s'attachent « à être toujours au haut de la pyramide de Maslow. Quand tu es tout en haut, c'est ce qui touche à ton être profond. »*

Car c'est bien de cela qu'il semble être question dans l'histoire de Sophie avec les marques ; de la rencontre entre « son être profond » et celui de la marque. S'il nous est permis, en forme de conclusion, de transposer ses propos de *marketeuse* occupée à décrire le comportement du consommateur à sa propre relation aux marques : « finalement les marques elles t'aident à retrouver ce que tu aimes. Tu sais où tu vas. Et si tu n'aimes pas, c'est facile d'éliminer ».

En résumé, le récit de Sophie a cela d'intéressant qu'il nous parle de marques fortes mais ne pratiquant pas d'*internal branding*, valorisant la singularité des managers, Cet état de fait a suscité chez Sophie des processus de RI très positifs. Son cas montre que là où la marque 'baisse le volume', le manager peut à nouveau donner de la voix et trouver sa voie – de manière d'autant plus durable qu'il sera mieux maître de sa mélodie intérieure, chantée en canon avec la partition de la marque.

### **Synthèse des 5 récits individuels**

Les récits de Paul, Estelle, Sophie, Patrick et Inès nous donnent à voir une marque, ressource organisationnelle interne majeure. Ils dévoilent le « travail de la marque comme un mécanisme de connexion entre les processus de formation/reformation et régulation identitaire ». (Brannan et al., 2015). La marque imbibe le discours des managers, qui exercent leurs capacités discursives (Boje, 1999 ; Humphreys & Brown, 2002 ; Pratt & Foremann, 2000 ; Rouleau, 2005 ; Rouleau & Balogun, 2011) traduisent dans leurs mots ses messages, bricolent son discours et l'assemblent par bribes avec leur patrimoine culturel, social et identitaire propre (Elsbach, 2009 ; Heaphy & Dutton, 2008 ; Sluss & Ashforth, 2007), parfois le critiquent, le questionnent voire le rejettent. (Figure 23). Ces récits montrent que l'effet des pratiques d'*internal branding* n'est en aucun cas univoque mais bien hautement imprévisible (Gagne, 2012) ; déclenchant une identification positive, neutre ou ambivalente à l'organisation (Alvesson & Kärreman, 2004 ; Dutton, Dukerich et al., 1994 ; Elsbach, 1999 ; Gagne et Josserand, 2012 ; Sluss & Ashforth, 2008), ou suscitant même des résistances (Boje, 1995 ; Dany et Azimont, 2009 ; Flemming, 2005 ; Humphreys & Brown, 2002).

<b>Inès</b>	<p>Se sent faire partie d'une élite professionnelle / Souffre d'être le cliché de sa vie</p> <p>Apprécie un environnement Beau / craint de tomber dans le superficiel</p> <p>S'appuie sur la marque pour soutenir son identité dans un environnement industriel qui sape son identification</p> <p>Ne peut s'identifier qu'à une marque en ligne avec sa culture et ses valeurs</p> <p>Apprécie de travailler dans un environnement dynamique et moteur</p> <p>La diminution de ses avantages matériels suscite une tension identitaire non négligeable</p>
<b>Patrick</b>	<p>Fait confiance à la marque pour le guider dans le luxe / Se sent trahi</p> <p>S'affilie à l'éthique de l'artisanat / Se confronte à la réalité de production</p> <p>Ne se reconnaît plus dans le style managérial : obéir, se conformer</p> <p>Souffre de l'intensité et du caractère monocorde du message de marque</p>
<b>Estelle</b>	<p>Souscrit pleinement au discours sur l'artisanat</p> <p>Note l'importance de la marque comme signe social et formule que quitter la marque peut signifier « dégringoler » socialement</p> <p>Le produit, condition nécessaire mais pas suffisante de l'identification</p> <p>Apprécie les avantages matériels de la marque et le fait que partir constitue un risque matériel</p> <p>Se trouve en tension face aux injonctions managériales paradoxales</p> <p>Se sent inadaptée au système managérial qui porte au statut quo</p> <p>Conçoit le prestige et la force de la marque, combinés à la peur de la crise, comme un piège identitaire, maintenant en poste des managers malheureux</p>
<b>Paul</b>	<p>Perçoit le luxe comme une industrie d'avenir</p> <p>Pose la concrétude du produit comme critère nécessaire</p> <p>Constitue la durabilité et d'excellence en soutiens identitaires pérennes</p> <p>Cherche un secteur et une marque qui « résonnent » : l'éthique de la marque fait écho à l'éthique personnelle</p> <p>Perçoit la joaillerie-horlogerie comme préservée d'une approche 'tout rationnel'</p> <p>La création et le maintien d'emplois en France, fort vecteur de sens</p> <p>Faire sens de l'extra-ordinaire, entre paillettes et grande Histoire</p>
<b>Sophie</b>	<p>Fait le lien entre sa culture personnelle au sens large et la culture des marques, besoin d'être en ligne « avec ce que tu es »</p> <p>Investit fortement la notion de « devoir » des marques / se dés-identifie des marques qui manquent à leur devoir</p> <p>Critique les pratiques managériales qui font s'oublier : pensée unique, status quo</p> <p>Questionne les marques monolithiques et arrogantes, recherche les marques humaines (force et faiblesse) qui aident à se retrouver</p> <p>Valorise la dimension d'intuition dans l'organisation comme la traduction d'une vision du monde en cohésion avec son éthique personnelle</p>

Figure 23\_ Synthèse des processus de RI à l'oeuvre dans nos 5 grands récits

### 3.2. La marque, entre faire et défaire management : présentation générale des résultats

La suite de notre travail a consisté à chercher à problématiser les éléments des récits en vue de bien répondre à notre question de recherche : *quel est l'effet de la marque sur l'identité des managers du luxe? quel est son rôle dans leurs processus de régulation identitaire?*

Nous avons alors entamé une seconde phase d'analyse.

(1) Nous avons repris le catalogue des thèmes du discours officiel (Figure 21) ainsi que celui des thèmes faisant tension (Figure 22). Nous avons également défini les thématiques propres aux managers, dissonantes avec le discours officiel.

(2) Munis de ce matériau, nous sommes retournés à la littérature consacrée à la RI, et particulièrement à la grille d'Alvesson et Willmott (2002) présentant les 4 cibles et 9 grandes pratiques de RI (Figure 11). Nous avons alors procédé à des aller-retour entre nos 59 entretiens et cette grille théorique (tout en relisant également des articles consacrés au « travail de la marque »).

Ce processus de recherche est présenté de façon synthétique en Figure 24.

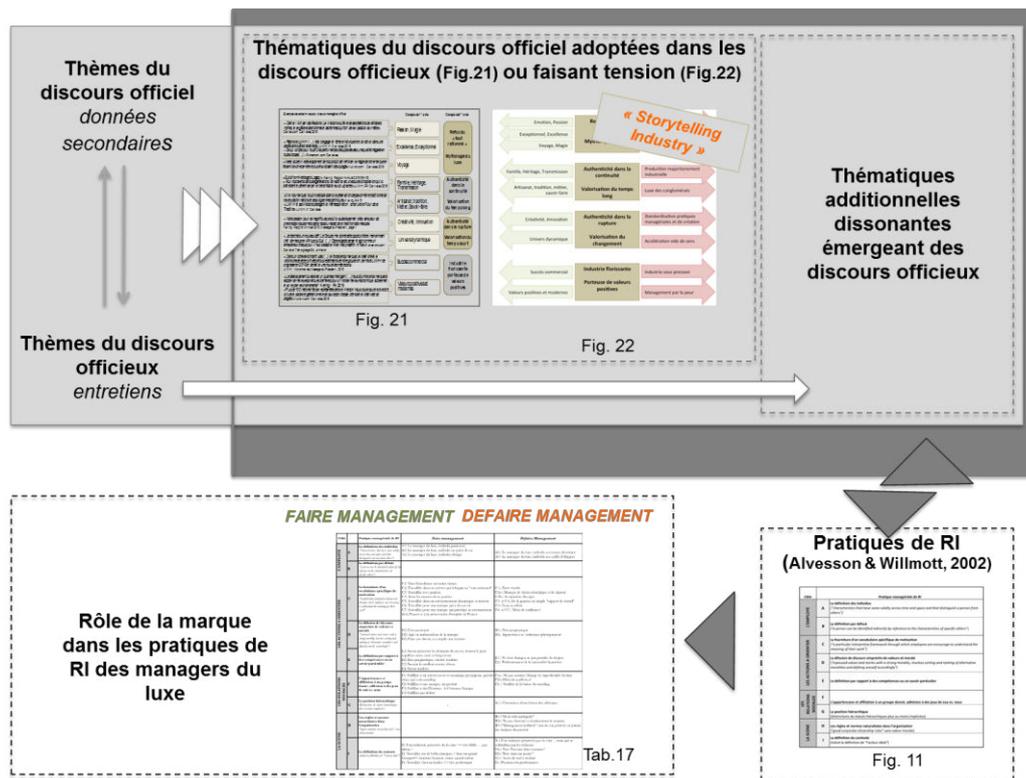


Figure 24\_Présentation schématique du parcours du travail d'analyse

Notre analyse a révélé que la marque s'incarne dans différentes pratiques de régulation identitaires des managers du luxe correspondant à deux grands cas de figures que nous avons proposé de labelliser « *faire management* » ou « *défaire management* ». En effet, notre observation empirique de l'utilisation de la marque comme outil de management illustre que si, de façon indéniable, la marque constitue un matériau que les managers mobilisent pour négocier leur identité, dans certains cas, elle peut soutenir des processus positifs de régulation identitaire (nous labellerons ce type de pratique 'pratique faire management' ou simplement 'pratique faire'), mais dans d'autres au contraire, quand la marque entre en tension avec le « qui suis-je ? » intime des managers, elle corrode ces processus ('pratique défaire management' ou 'pratique défaire'). Ainsi, notre analyse montre que le 'travail de la marque' auprès des managers du luxe peut 'faire ou défaire management', ou pour le dire autrement, les pratiques d'*internal*

**branding peuvent être efficaces, limitées, ambiguës ou corrosives.** La suite de ce chapitre va s'employer à détailler avant ces résultats.

Nous présenterons nos résultats en utilisant la grille d'analyse de la régulation identitaire définie par Alvesson et Willmott (2002) et qui nous a servi d'outil au fil de ce travail.

Alvesson et Willmott (2002) définissent 4 cibles et 9 pratiques de régulation identitaire (Figure 11). Nous n'allons pas présenter en détail chacune de ces 13 dimensions dans les cas où elles 'font management' puis 'défont management'. Nous allons nous concentrer sur les dimensions qui sont revenues le plus fréquemment dans les 59 entretiens. Notons par ailleurs que le même thème de discours officiel peut être décliné en différentes pratiques de RI (par exemple, le thème de la « passion » opère à la fois sur la cible des 'actions à orienter' et sur la cible de la 'scène'), dans ce cas, afin de ne pas rendre le document trop pesant à lire, nous ne procéderons pas chaque fois à une description en profondeur.

Afin de rendre la lecture de la suite du document plus aisée, nous reprenons ici (Tableau 17) le format de la grille d'Alvesson et Willmott (2002) pour faire le catalogue des thèmes des discours de RI déployés par les managers et qui ont émergé de notre travail d'analyse des entretiens, thèmes que nous avons classés selon qu'ils *font* ou *défont management*. Le Tableau 17 a vocation à constituer un guide à la lecture de la suite de la présentation des résultats, le catalogue des thèmes étant vaste – nous compléterons plus loin cette vue statique par une présentation dynamique des processus de RI, dans le cas où la marque fait management ( Figure 31) ou au contraire défont management (Figure 40 ).

<i>Cible</i>		<i>Pratique managériale de RI</i>	<i>Faire management</i>	<i>Défaire Management</i>
<b>L'EMPLOYE</b>	<b>A</b>	<b>La définition des individus</b> <i>("characteristics that have some validity across time and space and that distinguish a person from others")</i>	A1) Le manager du luxe, individu passionné A2) Le manager du luxe, individu en quête de soi A3) Le manager du luxe, individu éthique	A2-) Le manager du luxe, individu en tension identitaire A3-) Le manager du luxe, individu en conflit d'éthiques
	<b>B</b>	<b>La définition par défaut</b> <i>("a person can be identified indirectly by reference to the characteristics of specific others")</i>	-	
<b>LES ACTIONS A ORIENTER</b>	<b>C</b>	<b>La fourniture d'un vocabulaire spécifique de motivation</b> <i>("a particular interpretive framework through which employees are encouraged to understand the meaning of their work")</i>	C1) Viser l'excellence en toutes choses C2) Travailler dans un univers qui échappe au "tout rationnel" C3) Travailler avec passion C4) Avoir les moyens de sa passion C5) Travailler dans un environnement dynamique et moteur C6) Travailler pour une marque qui a du succès C7) Travailler pour une marque qui participe au rayonnement de la France et à la préservation d'emplois en France	C1-) Faire vendre C2a-) Manque de vision stratégique et de rigueur C2b-) Acceptation des egos C3- et C4-) De la passion au simple "rapport de travail" C5-) Luxe accéléré C6- et C7-) 'Déni de souffrance'
	<b>D</b>	<b>La diffusion de discours empreints de valeurs et morale</b> <i>("espoused values and stories with a strong morality, involves sorting and ranking of alternative moralities and defining oneself accordingly")</i>	D1) Etre passionné D2) Agir en ambassadeur de la marque D3) Faire son devoir, accomplir une mission	D1-) Etre pragmatique D2-) Injonction à se conformer physiquement
	<b>E</b>	<b>La définition par rapport à des compétences ou un savoir particulier</b>	E1) Savoir préserver les éléments du succès, trouver le juste équilibre entre court et long terme E2) Etre pragmatique, orienté résultats E3) Fournir le meilleur service clients E4) Savoir motiver	E1-) Ne rien changer, ne pas prendre de risques E2-) Prédominance de la rationalité financière
<b>LES RELATIONS SOCIALES</b>	<b>F</b>	<b>L'appartenance et affiliation à un groupe donné, adhésion à des jeux de eux vs. nous</b>	F1) S'affilier à un univers socio-économique prestigieux, qui fait rêver, qui a du standing F2) S'affilier à une marque, un produit F3) S'affilier à des Hommes : le Créateur, l'équipe F4) S'affilier par défaut	F1a-) Ne pas assumer l'image de superficialité du luxe F1b-) 'Déni de souffrance' F1c-) Souffrir de la baisse du standing
	<b>G</b>	<b>La position hiérarchique</b> <i>(Distinctions de statuts hiérarchiques plus ou moins implicites)</i>	-	G1-) L'invention d'une hiérarchie officieuse
<b>LA SCENE</b>	<b>H</b>	<b>Les règles et normes naturalisées dans l'organisation</b> <i>("good corporate citizenship rules" sans valeur morale)</i>		H1-) "Deal with ambiguity" H2-) Ne pas chercher à révolutionner le système H3-) "Management potlatch": assoir son pouvoir en jouant des insignes du pouvoir
	<b>I</b>	<b>La définition du contexte</b> <i>(induit la définition de "l'acteur idéal")</i>	I1) Une industrie préservée de la crise => être fidèle ... par défaut ? I2) Travailler sur de belles marques / dans un grand Groupe=> s'estimer heureux, rester quand même I3) Travailler chez un leader => être performant	I1-) Une industrie préservée par la crise ...mais qui ne redistribue pas les richesses I2a-) Etre "l'esclave d'un royaume" I2b-) "Etre dans un moule" I2c-) Avoir du mal à évoluer I3-) Pression à la performance

Tableau 17 - Présentation synthétique des pratiques de régulation identitaire des managers de l'industrie du luxe, selon la grille d'Alvesson et Willmott (2002)



---

### 3.2.1. *Le travail de la marque : quand la marque 'fait management'*

---

#### 3.2.1.a. Régulation identitaire selon la cible de l'employé :

Les pratiques de RI visant l'employé sont des « processus de RI dans lesquels l'organisation définit directement l'employé ou induit ce qu'il doit être en le comparant à d'autres » (Alvesson et Willmott, 2002 :632). Notons que, dans le luxe, tout le principe du discours managérial est de constituer le luxe comme une sorte d'absolu 'en soi', ainsi, le management ne définit pas ses employés en référence à d'autres. Notre analyse présente donc la pratique de définir les individus (A) mais nous n'avons pas trouvé d'incarnation sur la cible de 'l'employé' de la pratique de définition par défaut (B) (nous l'avons trouvé en revanche sur la cible des 'relations sociales').

#### Pratique A : La définition des individus

La pratique managériale de RI de définition des individus consiste à faire « *une référence explicite à des caractéristiques présentant une forme de validité dans le temps et l'espace et qui distinguent une personne d'une autre* ». (Alvesson et Willmott, 2002 :629). Cette pratique produit, selon notre analyse, seulement deux récits positifs de RI, mais qui sont relativement puissants.

#### (A1) Le manager du luxe, un individu passionné

Notre analyse du discours officiel a montré précédemment comment la dimension de passion est un élément clef du langage-type managérial dans le luxe. Notre analyse des entretiens montre que les managers y souscrivent relativement largement. En fournissant aux managers une « identité sociale de valence positive », la thématique de la passion favorise une pratique de RI positive, comme l'avaient montré Zanon et Janssens (2007) dans leur étude des programmes organisationnels de gestion de la diversité.

Nombre de nos répondants mobilisent cette notion de passion pour expliquer leur choix du luxe (« *quand tu es passionné comme moi de maroquinerie* », Cécile), ou leur engagement dans leur marque (« *évidemment, je suis passionné par KING !* » Paul, « *je pense que tout revient à la passion, croire ou être passionné par une marque* » Mickaela) ou celui de leurs collègues (« *Chez JO, c'est un truc que je n'oublierai jamais : [au cours de] tout le process créatif, les gens étaient tous passionnés du produit.* » Inès).

La passion de nos managers semble être plus qu'une "inclination irrésistible" (la passion selon Le Larousse) mais un élément constitutif stable définissant leur identité : sa passion de la maroquinerie participe à définir Cécile, celle de Paul pour KING semble tomber sous le sens.

Antoine, directeur d'une boutique flagship d'une marque de mode anglaise indépendante, nous parle, lui, d'une passion qui meut et émeut: « *il y en a qui sont passionnés par le produit, par le savoir-faire. Hier, on avait notre défilé à Londres, d'entendre certains vendeurs regarder les images, qui sont super émus, qui prennent le truc vraiment à cœur, qui se disent : "vivement dans 6 mois, j'ai hâte d'avoir les pièces et de les toucher" !!* ». Nos répondants ont donc internalisé l'identité proposée par le discours officiel : être un manager du luxe, c'est être quelqu'un de passionné.

Relevons ici les propos d'Olivier qui soulignant le nombre de « *gens passionnés* » dans le luxe mentionne que cela n'est pas sans lui rappeler les ressorts à l'œuvre dans le monde de l'édition (« *cette passion du livre, de l'apprentissage, de l'éducation* »). Il serait effectivement intéressant de faire des ponts entre les pratiques de RI des managers du luxe et ceux d'autres industries à forte dimension immatérielle et culturelle (édition, publicité) ou fortement liés à la notion de mission (humanitaire, associatif secteur).

#### (A2) Le manager du luxe, un individu en quête de soi <sup>65</sup>

La recherche de sens est un élément important de la motivation au travail (Chalosfky et Krishna, 2009 ; Collins, 2012). Nous faisons le postulat que la notion d'attachement à la marque selon la perspective du consommateur (Thomson, MacInnis et Park, 2005) peut être transféré à la perspective de l'employé.

Nous avons relevé plus haut, dans notre analyse des discours officiels (partie B., chapitre 5, paragraphe 1.), que les entreprises de luxe déploient tout un système de sens à travers leurs récits de marque-employeur et proposent un véritable pacte identitaire à leurs managers. A travers le thème de l'excellence, de la magie, du voyage, le management prête au luxe un pouvoir quasi cathartique ; y travailler serait la promesse de devenir soi-même. C'est en tous cas le type de récits que forment nos managers, dont certains semblent s'être engagés dans une quête identitaire (plus ou moins consciente) en rejoignant cette industrie.

En effet, nombre de verbatim se font l'écho de cette promesse de devenir soi-même : les managers attendent - de façon plus ou moins consciente - que la marque les aide à se réaliser, à

---

<sup>65</sup> Si nous considérons ce thème comme relevant de la cible de l'individu, c'est en raison de la dimension intime et personnelle du travail de RI qui s'effectue autour de ce thème. Il ne s'agit pas là de définir une identité en relation avec le groupe social (comme c'est le cas des identités proposées selon la troisième cible que constituent les « relations sociales »).

combler un manque, à fournir des racines, à s'inclure dans une famille, à offrir la possibilité de se réinventer.

Estelle, elle, nous a expliqué comment les vendeurs se sont sentis « *en deuil* » et ont porté « *une cravate noire* » le jour où leur créateur est parti, montrant comment ils se sentent définis par / inclus dans à une famille, qui participe à les définir. Inès nous a raconté que si elle « *avait pu être créatrice [elle] l'aurait été* » et qu'à défaut, elle avait choisi le luxe, qui lui permettait de s'approcher de cet idéal que ses compétences professionnelles ne lui permettaient pas d'atteindre. Le luxe lui a donné la possibilité de se réinventer. Comme à Martina, qui nous explique qu' « *ayant grandi à Grenoble, on ne sait pas ce que c'est que le luxe* », « *admirait* » sa tante qui travaillait dans les parfums et « *était un peu son idole* » ; « *elle voyageait beaucoup, ça avait l'air beau* ». Travailler dans le luxe lui a permis de « *faire des choses qui soient inspirantes* » et donné accès à un nouvel univers social : « *disons que c'est assez gratifiant, quand on dit qu'on travaille chez 'untel'...* » (Nous verrons plus loin que ce thème de l'individu en quête de soi peut aussi être décliné dans la pratique de RI d'affiliation à un univers prestigieux (F1)).

Juliette, 15 ans d'ancienneté dans le luxe et Directrice Marketing Accessoires d'une marque majeure d'un conglomérat, va même plus loin ; pour elle les managers du luxe veulent « *transcender la réalité, la transformer en quelque chose d'extraordinaire* ». Elle précise bien qu'il ne s'agit pas de l'extraordinaire de l'affichage social, des « *paillettes, [du] show-off, ni de l'artisanat, c'est au-delà* » mais d'un extraordinaire qui se jouerait au niveau de l'intime.

« *Le dénominateur commun des gens qui sont piqués à travailler dans le luxe, c'est qu'il y a une blessure, un truc très personnel, une quête de grandeur, de sortir de l'ordinaire, de sortir de la masse. Donc il y a une faille, une fragilité. Parce que l'ordinaire, c'est beau, attend ! donc, pour faire cette démarche de faire partie d'un microcosme qui est dans l'extra-ordinaire, (...) le dénominateur commun de tout ça c'est l'idée de grandeur, de « je me sens un peu petit, comment je peux me faire un peu plus grand ». Je l'interprète au niveau de l'humain et de la psyché des gens. »*

Selon elle, les managers attendent que leur marque réalise sur eux la même transsubstantiation que celle qu'elle opérerait sur le client final: « *quand tu sors d'une boutique XX avec un sac XX, ta cliente, elle a pris 5 centimètres* ». Ainsi, Elisabeth file cette métaphore de la croissance portée par la marque lorsqu'elle nous raconte son parcours professionnel et mentionne qu'elle « *a grandi chez KING* ».

Ce verbatim illustre clairement comment la marque constitue un point de connexion entre l'intérieur et l'extérieur de l'organisation (Burmann et Zeplin, 2005; De Chernatony, 2002; King et Grace, 2008; Miles et Mangold, 2004; Mitchell, 2002) et comment l'employé transfère les qualités de la marque-commerciale à son propre matériau identitaire ; considérant que ce que la marque fait à l'extérieur se voit aussi à l'intérieur (pour paraphraser Gagne ; 2005), lui conférant un pouvoir quasi magique.

Nous proposons ici de prendre appui sur la littérature marketing qui pose l'existence d'une «aura du créatif» (Heilbrunn, 1999) susceptible d'opérer une véritable « transmutation » (Kapferer, 1998) ; la figure du Directeur Artistique assurant et maintenant la légitimité charismatique à la marque de luxe (Dion & Arnould, 2011). Nous réintégrons cette dimension d'aura et de transmutation portée par le luxe, mais sans la lier à la figure du Directeur Artistique : ce que nos répondants nous disent, c'est que c'est la marque elle-même qui est perçue comme porteuse de cette possible transmutation. A l'interne des organisations, **les employés conçoivent la marque comme un vecteur de transformation, de transubstantiation de leur identité. La marque agirait comme un pansement identitaire** pour des managers du luxe ayant, comme le formule Juliette, une forme de « *blessure* » originelle à réparer. Les termes sont forts, comme semble être fort l'attachement (ou détachement) identitaire à la marque dont les discours recueillis se font l'écho. Rappelons ainsi, comme nous l'avons souligné dans la présentation des 5 récits individuels, comment les lexiques mobilisés relèvent très souvent du champ de l'émotion et de l'intime et connotent des réactions parfois extrêmes (« *deuil* », « *peur* », « *tristesse* ») pour des récits professionnels.

En outre, ces résultats s'inscrivent dans la continuité de ceux de Brannan et *al.* (2015) qui ont posé que la marque agit comme une « promesse régulatrice », les enrichissant d'une nouvelle perspective. En effet, les chercheurs étudient des emplois routiniers, peu valorisés et expriment que le prestige de la marque permet de re-qualifier un travail déqualifié (« *the brand as a mechanism for 'skilling' unskilled work* », 2015 :40). Nous montrons ici qu'il peut y avoir une **dimension intime à cette promesse régulatrice** portée par la marque ; intime d'abord parce que liée à une interrogation identitaire profonde, entre soi et soi-même, sans qu'elle soit nécessairement vectorisée par la fonction ou la tâche, intime ensuite parce que non liée à la dimension d'affichage social du prestige de la marque.

Pour Juliette, ce « *manque à combler* » explique le fort engagement qu'elle constate dans ses équipes, en dépit de facteurs qui pourraient être démotivants (augmentations de 2% alors que l'action a pris 36%) :

*« Tu as un niveau d'engagement de dingue ! Lié justement à cette psyché. Tu peux avoir beaucoup d'admiration pour un métier sans pour autant te surinvestir dans le truc. Je pense que la notion de surinvestissement, d'hyper engagement, est vraiment liée à un manque à combler, il y a un truc là dedans. »*

Ce verbatim s'inscrit dans la lignée des travaux sur l'engagement organisationnel (Ashforth & Mael, 1989 ; Bergstrom et al., 2002), confirmant qu'une identification au discours managérial renforce l'engagement organisationnel.

### (A3) Le manager du luxe, un individu éthique

Dans les récits individuels, nos 5 managers ont fait souvent appel à la notion de valeurs et d'éthique pour soutenir leur engagement dans le luxe et construire leur récit identitaire de manager du luxe.

Ainsi, Paul nous a signifié à quel point il est important pour lui que ses valeurs et celles de KING soient en congruence sur la question de la durabilité, de l'éthique d'une vision à long terme. Inès a explicité qu'elle était « *fière de la qualité de ses produits* » et Patrick nous a raconté qu'il a quitté KING quand il a réalisé qu'il ne cautionnait plus les valeurs de l'entreprise. Le parcours de Sophie était guidé par sa recherche d'intégrité. Mickaela nous dit clairement qu'elle ne pourrait pas travailler pour des marques qui mentent sur la réalité de leur production car c'est contre ses valeurs : « *Je ne pourrais pas travailler pour une marque qui n'est pas transparente ou qui ment. Question : c'est quoi mentir? Mickaela : mentir c'est quand tu dis que c'est fabriqué en Italie alors que la moitié est faite en Chine. C'est ça mentir.* »<sup>66</sup>

Notons que nos répondants mobilisent la notion d'éthique pour orienter leurs pratiques au quotidien, faisant de l'éthique un guide pour l'action. Ainsi, Juliette nous raconte comment son arbitrage entre fournisseurs se fait sur le critère de parvenir à « *garantir les valeurs de KING* » (une « *garantie d'élégance* » même dans les produits entrée de gamme). Paul, illustre comment la marque de luxe est « *articulation entre une éthique et une esthétique* » (Roux et Floch, 1996), en mentionnant comment son éthique personnelle le guide dans sa gestion de son portefeuille de produits : il dit ainsi n'avoir « *jamais cédé à un produit merdique ou à faire une merde pour y arriver* ».

---

<sup>66</sup> L'entretien avec Mickaela s'est déroulé en anglais ; ses propos ont été librement traduits

Ces verbatims montrent bien comment la marque est assimilée par l'employé comme une forme de contrat moral ou psychologique, suscitant des obligations réciproques (Anderson et Schalk, 1998 ; Backhaus et Tikoo, 2004) ; ici d'ordre éthique.

\*

**En résumé**, notre analyse de la pratique pratique managériale de RI de « définition des individus » (pratique A) confirme que les employés sont la cible directe des pratiques d'*internal branding* (Tosti & Stolz, 2001 ; Gagne, 2012). Nous avons pu illustrer très concrètement " comment ca se passe " d'utiliser la marque pour "faire management". Ainsi, si construire l'identité de marque à l'interne des organisations signifie définir « l'éthos, les buts et les valeurs qui font la spécificité d'une marque » (De Chernatony, 1999), alors cela signifie également -et de façon relativement directe - définir quels sont l'éthos, les buts et les valeurs que doivent suivre et développer les employés de cette marque. Nous avons montré ici des cas où l'employé souscrit volontairement à ce discours de marque, comment il mobilise dans ses processus de régulation identitaire (Arvidsson, 2006 ; Ashcraft et al., 2012 ; Brannan et al., 2011, 2015 ; Kärreman et Rylander, 2008 ; Lair et al., 2005 ; Land et Taylor, 2010 ; Willmott, 2010) et comment elle agit comme un mécanisme facilitateur (« *a smoothing mechanism* », Arvidsson, 2006).

Notre analyse permet en outre de souligner la nécessité qu'il y a à dépasser les approches marketing *mainstream* de la marque, pour intégrer la dimension co-construite de l'identité de marque (Csaba & Bengtsson, 2006 ; Holt, 2002) en ne considérant pas uniquement la relation marque-consommateur mais aussi la relation marque-employé dans ce processus de co-construction (Berger-Rémy, 2013 ; Kapferer, 2004 ; King & Grace, 2008, 2009, 2010) – car l'on ne saurait envisager que si la marque-employeur participe définir les individus, elle n'est pas elle-même transformée en retour par l'identité de ces mêmes individus.

La Figure 25. synthétise les thématiques de la pratique A de « définition des individus » que nous venons de présenter.

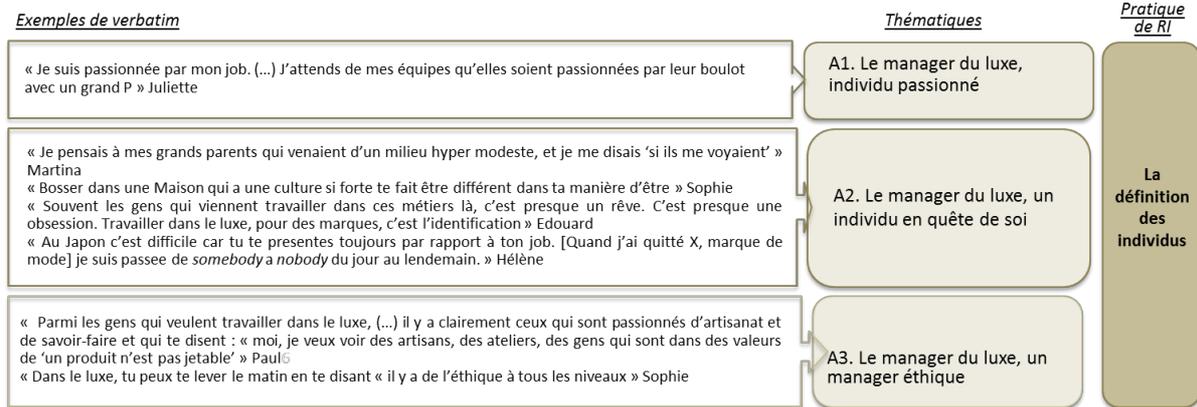


Figure 25\_ Les processus de RI des managers du luxe au travers de la grille d'analyse d'Alvesson et Willmott (2002) : la cible de « l'Employé »

### 3.2.1.b. Régulation identitaire selon la cible des « actions à orienter »

La seconde cible que considèrent Alvesson et Willmott (2002 : 632) est celle des « actions à orienter » : « des régulations dans lesquelles le champ d'activité est construit en référence à une orientation appropriée du travail ». Ils distinguent trois pratiques de RI orientées vers cette cible: la fourniture d'un vocabulaire spécifique de motivation (C), la l'explication des valeurs et de la morale (D), la définition par rapport à des compétences ou un savoir particulier (E).

#### Pratique C : la fourniture d'un vocabulaire spécifique de motivation

L'organisation fournit à ses managers un « vocabulaire de motivation » qui a vocation à constituer un cadre d'interprétation au moyen duquel constitue le sens de leur travail (« *specific vocabulary of motives : a particular interpretive framework through which employees are encourage to understand the meaning of their work* »).

C'est une pratique qui 'fonctionne', l'analyse du discours des managers nous ayant permis d'identifier 5 thématiques de ce vocabulaire réabsorbé (voir Figure 26).

#### (C1) Viser l'excellence en toutes choses

La thématique de l'excellence qui fortement trouve un fort écho dans les récits identitaires des managers quand il s'agit d'orienter leurs actions. Cette notion d'excellence, d'authenticité des produits est présentée dans leurs discours comme un pré-requis : parce qu'ils perçoivent l'excellence comme une expression de l'éthique de leur marque, les managers attendent qu'elle soit en ligne avec leur éthique personnelle. On rejoint ici le concept d'identification organisationnelle au sens de Dutton et *al.* (1994) : il y a identification lorsque l'image de soi

contient les mêmes attributs que les attributs perçus de l'organisation, suscitant une « connexion cognitive ». Ainsi, Philippe formule le soutien identitaire positif que constituait cette communauté d'esprit lorsqu'il travaillait dans une petite marque horlogère reconnue pour la qualité de ses produits : *« j'ai eu de la chance car XX, c'était vraiment fait pour moi. C'est des produits qualitatifs, des horlogers traditionnels avec un vrai savoir-faire (...) J'étais vraiment en phase avec l'esprit de XX »*.

Pour Gaëlle cette dimension d'excellence est l'expression d'une forme d'intégrité de la démarche à laquelle elle participe en travaillant dans sa marque, et sur laquelle elle peut élaborer un discours positif de RI : *« c'est valorisant de travailler pour une boîte comme ça. Le côté 'on ne se fout pas de la gueule des gens' »*.

Pour Antoine, ce mouvement vers l'excellence, vers les beaux produits est ce qui l'a motivé à travailler dans le luxe : *« c'est cette notion de savoir-faire, de qualité, je me considère comme un épicurien, quand je dois acheter quelque chose, j'aime le faire avec quelque chose où je veux sentir que derrière il y a la notion de valeur du produit, donc j'avais envie de transmettre ça à des gens, des vendeurs ou des clients »*.

Certains managers constituent parfois cette thématique en récit antidote aux doutes que pourraient faire naître les pratiques industrielles de production ou la financiarisation de l'industrie, car malgré tout, chacune des actions menées est perçue comme visant l'excellence. Ainsi, Jérôme, Responsable Commercial pour une marque de champagne au sein d'un conglomérat, explicite combien l'authenticité du discours de marque est clef : *« notre but est mercantile, si on fait des produits ; c'est pour les vendre ! Et en même temps, nos produits, c'est pas de la merde !! »*. On comprend ici que l'authenticité des produits est capital, traduisant la légitimité de la marque – et se transférant à l'employé : si les produits sont de qualité, alors l'employé a fourni un travail de qualité et doit lui-même être un employé compétent.

### (C2) Travailler dans un univers qui échappe au « tout rationnel »

La thématique du luxe, univers échappant au 'tout rationnel' pourrait en un sens être considérée comme une déclinaison de la thématique de l'excellence ; car « l'heure est à la financiarisation du secteur sans que pour autant disparaissent les impératifs spécifiques de créativité et d'excellence des produits ». (Lipovetsky, Roux, 2003 : 14). Ainsi, atteindre l'excellence dans le luxe, présuppose de ne pas se limiter aux seuls critères rationnels. La plupart des nos managers le formulent : il y aurait quelque chose de spécifique au fait de travailler dans le luxe, le luxe ne serait pas 'juste un business' et c'est sur ce thème qu'ils développent des discours de RI riches et variés, car très liés au patrimoine culturel de chacun. Rappelons-nous par exemple comment

l'esprit « d'enfant de Jules Verne », « l'idée de machine que tu fais marcher toi-même » constituait pour Sophie un support de sens fort, en filiation directe avec sa culture personnelle. Inès nous racontait que c'est « *dans l'univers de marque qu'elle trouve [sa] motivation* », en tant qu'il est porteur d'une forte dimension créative (et non pas juste susceptible de répondre aux demandes commerciales du marché). Pour Juliette par exemple, c'est la dimension esthétique, le lien que la joaillerie entretient avec l'art qui est porteuse de sens et traduit ce refus du 'tout rationnel' :

« *Question : as-tu l'impression que travailler dans le luxe a un sens particulier?*

*Juliette : Ah oui ! J'ai une relation à l'esthétisation du monde très forte. C'est un vrai moteur de motivation. Le matin, j'arrive à pied, quand il fait beau, qu'il y a un joli ciel coloré, une odeur, je suis comme les plantes, ça me met dans une univers mental, une humeur très favorable. Ben c'est pareil avec mon boulot, le fait de travailler avec de belles matières, des dessins, une dimension esthétique extrêmement forte, une dimension émotionnelle et sensible très forte aussi, d'être dans un monde à la fois très sophistiqué et très roturier, le luxe c'est ce paradoxe (...) En joaillerie, ce qui est magique, c'est tu as un dessin magnifique dont tu as la concrétisation, mais ça tu peux l'avoir partout, dans les bagnoles, donc c'est pas sur la concrétisation, c'est plus sur la transformation... Le contraste du précieux et, tu arrives sur un établi, tu vois toutes ces pierres hyper précieuses, ces mains très sales, cet établi quasi préhistorique, c'est Balzac, leurs outils préhistoriques et tu vois à la fin la pièce Haute Joaillerie c'est d'une finesse !! Et là tu te dis, ben oui, dans artisanat, il y a art. »*

Les managers utilisent également l'inclusion du luxe dans un univers historique et culturel plus large (« *la grande Histoire* » dont nous parlait Paul), dans une forme de mythologie du luxe comme matériau pour tisser leur récit d'une univers dépassant le 'tout rationnel'. Cette thématique du refus du tout rationnel constitue un ressort de RI positive d'autant plus puissant que la réaction peut elle aussi être 'au-delà du rationnel'. Ainsi, Philippe nous décrit en termes emphatiques (« *passionné* », « *subjugué* ») sa réaction à la découverte du patrimoine historique de sa marque : « *chez [marque joaillière], j'ai vite appris qu'il y avait une histoire derrière chaque produit, une véritable histoire, ça, ça m'a passionné ! J'avoue que j'ai été assez subjugué !* ». Selon Edouard, l'inclusion dans une histoire plus grande que celle du simple manager est un vecteur positif de sens :

« *Edouard : Quand on compare a beaucoup d'autres marques dans le luxe, WHITE est tellement riche, il y a tellement de codes, de choses à raconter que c'est un puits sans fond dans lequel on*

*se nourrit. Tous lesancements qu'on fait, tout est axé sur une histoire, on raconte toujours une histoire.*

*Question : Est ce que cette histoire nourrit les gens de l'entreprise ?*

*Edouard : Elle les nourrit profondément. (...) Qu'est ce qui est mis en avant ? Ce n'est pas l'aspect financier, ce ne sont pas des hommes, c'est une histoire. Donc évidemment, les gens au sein de cette société s'identifient énormément »*

Notons l'emploi du terme « nourrir », comme précédemment celui du terme « grandir » par Elisabeth, qui place le discours de marque dans le registre des conditions nécessaires à la 'bonne santé' du manager, un aliment indispensable.

Stéphane, lui, traduit le refus du 'tout rationnel' en termes tout à fait rationnels et professionnels, comme un guide à la prise de décisions au sein des marques : *« si vous commencez à tout rationaliser, comme dans l'automobile !?!... Les règles du luxe sont, je pense, différentes de celles de la grande conso'. Ce côté humain, c'est pas de toujours faire plus, c'est de faire mieux, dans l'esprit de long terme, ne pas trop subir les modes».*

Ces verbatims sont intéressants en cela qu'il invitent à aborder la complexité des rapports entre marque et identité. En effet, si – comme nous le montrerons plus loin – il ne faut pas négliger la dimension d'outil de contrôle de la marque (Mumby, 2016), il ne faut pas non plus négliger l'approche relationnelle des pratiques managériales (Sherman, 2007) ; l'employé pouvant adhérer de façon active au discours de marque-employeur, comme le formulent ici nos managers. Ces récits nous permettent en outre de montrer très clairement comment les individus participent à co-construire le storytelling de la marque de luxe, assimilant la « dimension à la fois historique et mythique » de la marque de luxe (Bastien et Kapferer, 2008) à leur récits personnels.

### (C3) Travailler avec passion

Nous avons montré dans l'analyse des discours officiels l'importance du thème de la passion, qui atteint la cible de l'employé en participant à définir la figure du "manager passionné" (A1). Ce thème de la passion est aussi traduit en un "vocabulaire de motivation", que les managers internalisent fortement. En effet, nos "managers passionnés" décrivent que leur passion les pousse à une forme d' « engagement total » de l'esprit (« la passion pour un produit, pour une Maison, c'est ça qui nous anime et qui nous donne envie de toujours faire plus »), comme du corps (« comme je suis passionné, je n'ai jamais compté mes heures » Christophe ; « tu es

*tellement fier d'être là, que tu es prêt à tous les sacrifices » Inès ; « c'est quand même un métier qui est passionnel, où on donne nos émotions, où tu t'épuises, où parfois tu arrives au bout » Chiara).*

Nos répondants formulent que la fourniture d'un vocabulaire spécifique de motivation, parce qu'elle participe à soutenir une identité sociale à valence positive (Zanoni et Janssens, 2007) portée par le thème de la passion et de l'excellence et qu'elle contient une part d'émotion (Alvesson et Willmott, 2002 :632) constitue une pratique d'internal branding qui renforce l'orientation marque (Urde, 1999), l'engagement organisationnel (Ashforth & Mael, 1989 ; Bergstrom et al., 2002), l'engagement à la marque (Burmman et Zeplin, 2005; Ind, 2003; Miles et Mangold, 2004) et l'intention d'action des employés (Gagne et Josserand, 2012).

#### (C4) Avoir les moyens de sa passion

La majorité de nos créatifs, qui par ailleurs peuvent en parallèle développer un discours critique sur les *process* de création et de production des Groupes et des Maisons, soulignent que malgré tout, les possibilités créatives (en terme de moyen mais aussi d'écosystème créatif comme l'évoque les verbatim) dont ils jouissent au sein de ces grosses structures sont sans équivalent sur le marché. Formulants qu'ils sont prêts à souscrire à l'idée d'être créatif sous contrat pour une partie de leur production et donc de livrer au marketing les collections commerciales attendues, ayant à côté la possibilité d'explorer des pistes créatives sur les autres lignes.

*« Ces maisons de luxe, quand même donnent la possibilité de développer beaucoup de choses, que seulement elles ont les moyens de développer. Donc dans ce sens là, on y trouve notre compte. Quand même on a d'excellents moyens de développement, et quand on a eu la chance de travailler avec une personne comme [Directeur Artistique réputé très créatif], effectivement on a eu les moyens d'être créatif et d'être accepté comme un créatif qui apportait quelque chose vraiment, et ça c'était extraordinaire. Giulia*

*« A 20 ans j'étais persuadée que je n'aurai de liberté créative qu'en étant chez moi. J'ai lancé ma boîte, et maintenant, je suis convaincue que pour la joaillerie a moins d'avoir des moyens de fou, le seul moyen de passer le plus de temps sur son métier, c'est ça, c'est être salarié, être dans une Maison. Les équipes gèrent les achats de pierre, etc.. Quand on est indépendant la proportion de temps qu'on utilise à faire ce qu'on aime et ce pour quoi on est bon, est moins importante. J'ai la chance d'être entourée par les meilleurs joailliers, les meilleurs gemmologues. » Agathe*

### (C5,C6,C7) Autres thématiques du “vocabulaire de motivation” internalisées par les managers

En plus de ces deux thématiques présentées en détail, les managers développent d'autres thématiques de vocabulaire de motivation visant à réguler positivement leur identité : ils s'appuient sur la dimension de dynamisme du luxe (C5), sur la notion de succès commercial (C6) et sur l'image du luxe, secteur créateur d'emplois en France (C7). Ces thématiques étant relativement peu complexes et – pour les thématiques C5 et C6 n'ayant été que peu citées par les répondants (C7 revenant au contraire fréquemment), nous faisons le choix de ne pas les présenter en détail.

\*

**En résumé**, notre analyse de la pratique managériale de RI de « fourniture d'un vocabulaire spécifique de motivation » (pratique C) contribue aux recherches consacrées à l'organisation narrative. Nous illustrons concrètement que l'on ne saurait négliger la dimension narrative des organisations contemporaines (Alvesson & Kärreman, 2000 ; Bardon, Clegg & Josserand, 2012 ; Boje, 1995 ; Czarniawska, 2005 ; Fairclough, 2005 ; Flemming, 2005 ; Spicer, 2013). La marque-employeur est l'incarnation de ce régime discursif au sein des organisations, véritable « espace épistémologique » dans lequel construire son identité (Clarke et al., 2009 :325).

En outre, nos verbatims montrent très concrètement *comment* les employés internalisent et traduisent les discours de la marque-employeur. Le thème de l'excellence, comme celui de la passion (C3 et C4) sont mobilisés par l'organisation pour affirmer son caractère hors-norme et se poser en « employeur de choix » (Kapoor, 2010) en diffusant aux salariés ou candidats potentiels une image positive de l'organisation et différente de ses concurrents (Berthon et al. 2005 ; Chhabra & Mishra, 2008) ; et les employés semblent y adhérer, réabsorbant largement ce discours. Cette pratique de « fourniture d'un vocabulaire spécifique de motivation » apparaît particulièrement puissante, soutenant l'approche de Kornberger (2010 :113) pour qui la marque ne peut plus être pensée comme une chose („*brand as noun*“) mais comme « un ensemble de pratiques » („*branding as verb*“) visant à « définir la vie à travers la consommation de marques <sup>67</sup> ». La marque, pensée comme vocabulaire identitaire dans lequel l'employé est invité à puiser devient un puissant « mode de gestion de l'identité » (Kornberger, 2010 :113). Cela est d'autant plus notable que, le luxe est devenu une industrie narrative ; ainsi il convient de noter

---

<sup>67</sup> « *Lifestyle is that pattern of activities and practices that give meaning to the world and by extension, identity to the individual* » (Kornberger, 2010 :265)

que l'ensemble des thématiques que les managers ont élaboré à partir du vocabulaire officiel de motivation sont d'un registre non instrumental. Rappelons que ce type de thématique (fréquemment mobilisé par le management dans les sociétés de conseil où les employés sont invités à se construire comme des professionnels dévoués, engagés, Alvesson, 2001 ; Alvesson et Kärreman, 2000) vise à construire des individus aptes à s'auto-motiver plutôt que se reposant sur des motifs instrumentaux (comme par exemple le salaire). Ainsi, la marque de luxe revêt une forme d'injonction d'autant plus puissante qu'elle mobilise un vocabulaire largement non instrumental, devenant ainsi une sorte de « second boss »<sup>68</sup> auquel nous venons de montrer que l'employé peut, dans certains cas, choisir de se soumettre volontairement (Brannan et al., 2015).

La Figure 26. synthétise l'ensemble des thématiques de la pratique « fourniture d'un vocabulaire de motivation visant à orienter l'action ».

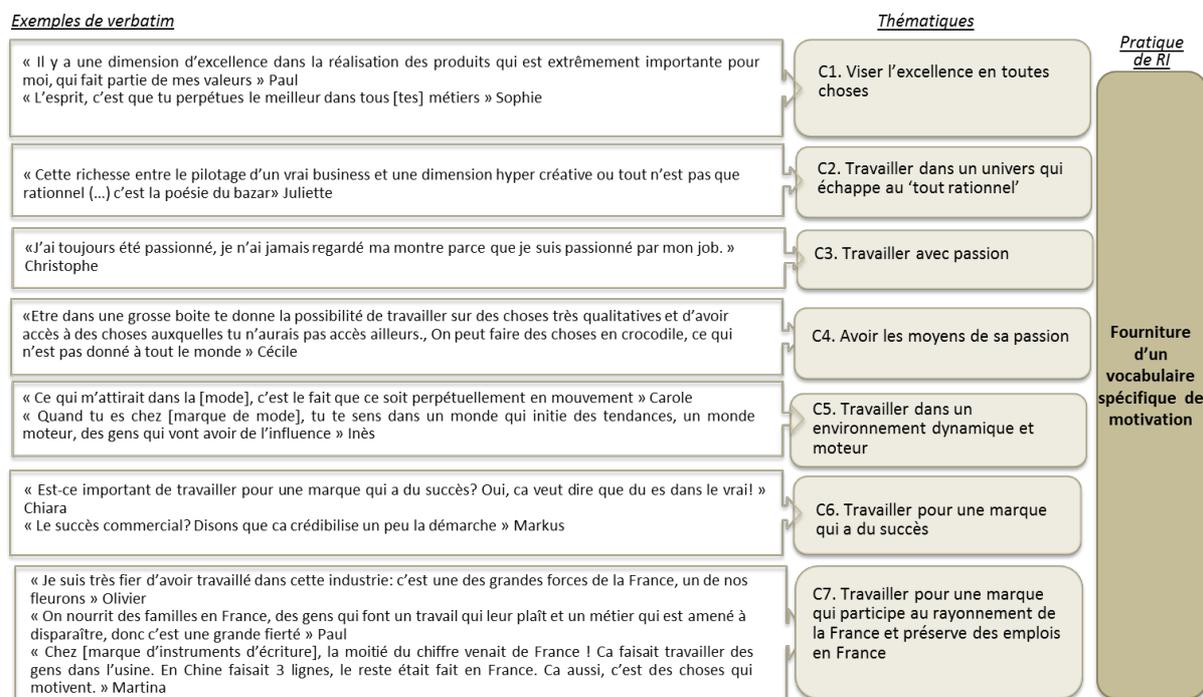


Figure 26 \_ Les processus de RI des managers du luxe au travers de la grille d'analyse d'Alvesson et Willmott (2002) : la cible des « actions à orienter » / pratique « fourniture d'un vocabulaire spécifique de motivation »

<sup>68</sup> « Nous détournons ici le terme de Fuller & Smoth (1996) qui posait les enquêtes consommateur comme étant un « second boss » pour l'employé de services.

### Pratique D : la diffusion de discours empreints de valeurs et de morale

La troisième pratique est la diffusion de discours empreints de valeurs et de morale, cartographiant ‘ce qui se fait’ et ‘ce qui ne se fait pas’, qui ‘il faut être’ ou ‘ne pas être’ (« *espoused values and stories with a strong morality, involves sorting and ranking of alternative moralities and defining oneself accordingly* », Alvesson et Willmott, 2002 :630).

Nos managers du luxe construisent leur récit identitaire en rapport (plus ou moins conscient) avec ce modèle moral et de valeurs, développant sur ce registre des récits que nous avons classés en trois thématiques : être passionné (D1), agir en ambassadeur de la marque (D2), faire son devoir, accomplir une mission (D3). Les thématiques D1 et D2 sont issues directement des discours officiels tandis que la dimension D3 est forgée par les managers. Illustrons ces dimensions concrètement.

#### (D1) Etre passionné

Les managers utilisent le thème de la passion comme matériau pour définir leur identité (comme vu en A1) et, partant, pour dessiner une identité valorisée (« *ranking alternative identities* », Alvesson et Willmott, 2002) : un manager dans le luxe se doit d’être passionné, il existe ce que l’on pourrait presque appeler un “devoir de passion”. Ayant traité largement le thème de la passion en A1, nous ne le traiterons pas de façon exhaustive ici, les verbatim de la Fig. 24. illustrent la traduction de ce thème dans le registre des “valeurs et de la morale”.

#### (D2) Agir en ambassadeur de la marque, être inspirant

Le corollaire des notions de passion et d’excellence est le fait que, dans le luxe, un manager se doit de "vivre le marque" ; d’être un ambassadeur de la marque, dans son travail, et même plus largement à l’externe dans des occasions sociales. Ainsi, si le luxe déploie à l’endroit du consommateur un « marketing de l’adoration » (Dion et Arnould, 2011), alors chacun de ses employés se doit d’agir en prophète, de présenter au client un soi professionnel en ligne avec le discours de marque (Hochschild, 1983 ; Roger, 2000 ; Otis, 2011).

Comme nous l’avait mentionné Sophie, « *travailler dans une belle Maison* » suscite la curiosité de l’entourage et implique d’être en congruence avec la marque afin d’être à même de diffuser un message inspirant, en ligne avec l’image forte que projette le luxe. Ingrid, chasseuse de têtes, le confirme : « *on attend du patron d’une marque non seulement de maîtriser la partie business,*

*finance, commercial mais aussi d'être porteur d'une marque, faire rêver, être ambassadeur*». Si l'on peut objecter que le chasseur de têtes a vocation à être le porte-voix du discours officiel, notons ce qu'Anna<sup>69</sup> nous a formulé en entretien avec un jeune apprenti, comme critère à l'embauche différenciant : « *chez nous, nous avons en permanence 50 stagiaires et apprentis. Et ils sont tous super bons, parce qu'on ne recrute que les meilleurs. Donc les savoir-faire techniques, c'est pas ça qui va faire la différence. Ce qui fait la différence c'est ta personnalité. Chez nous, on ne recrute que des personnalités* ». Le verbatim d'Anna illustre qu'elle a totalement internalisé cette thématique officielle dont on perçoit bien la dimension d'auto-contrôle. En effet, si tous ne seront pas jugés aptes à être des ambassadeurs, le fait d'être embauché et donc d'être labellisé « personnalité », induit trois choses. La première, c'est qu'il autorise le management à émettre un jugement sur ce que signifie « être quelqu'un de bien », en soi, cela constitue une forme d'intrusion identitaire. La seconde, c'est que le fait d'être sélectionné place le manager en situation de devoir accepter ce pacte identitaire : la dimension de « personnalité » faisant partie d'une sorte de 'contrat moral' d'embauche très clair. La troisième c'est qu'il est attendu que le manager absorbe la marque, qu'elle se confonde avec lui, pour qu'en tous instants il soit apte à agir en ambassadeur de marque : le manager idéal est donc celui dont la personnalité se confond avec la marque.

Nos managers semblent avoir très fortement internalisé cette thématique de l'ambassadeur, de la personnalité inspirante comme vecteur de sens et indice de la valeur professionnelle au sein des organisations. Chacun attend de son manager et de son collègue qu'il soit « *inspirant* » (Martina, Antoine), qu'il fasse preuve d' « *enthousiasme* » (Anne), qu'il soit « *capable de donner du sens* » (Carole), qu'il ait « *le sourire* » (Marc). Comme Barker (1993) le montrait dans sa recherche consacrée aux équipes projets (« *self-managing team* »), le contrôle coercitif peut également se faire via les pairs (« *peer pressure* »).

En résumé, en internalisant fortement la thématique de l'ambassadeur de marque, les managers acceptent inconsciemment mais volontairement de rentrer dans la « cage d'acier », et d'y enfermer avec eux leurs collègues.

L'une des traductions que les managers font de cette thématique qu'ils ont forgée, est liée à l'apparence. Ils s'imposent une forme de devoir d'élégance, afin d'être en ligne avec le prestige et l'élégance de leur Maison, et ce même en dehors du contexte professionnel. Ainsi, Marc qui effectue un MBA nous dit qu'il « *va toujours à l'école en costume* » pour répondre à l'image que ses amis ont du luxe : « *c'est leur rêve. Ils rêvent tous de travailler dans le luxe même à 35/40*

---

69 Verbatim issu d'un entretien avec le maître d'apprentissage d'un étudiant de Dauphine

*ans parce qu'ils imaginent que les bureaux font 100m2 par personne, qu'on nous amène un café tous les matins, ils projettent...pour eux c'est l'élégance ».*

Notons ici que de récentes recherches ont étudié la tendance des entreprises à stimuler leurs employés à "vivre la marque" en dehors du lieu de travail. Notre analyse des discours officiels comme notre vécu d'insider ne révèlent pas l'existence d'un discours officiel formalisé dans ce sens : si les marques mettent en avant la dimension esthétique du luxe, c'est à travers les produits mais jamais dans leur discours de marque-employeur (pour des raisons également de légalité). Le cas de Marc montre que les managers du luxe ont internalisé cette dimension sans même que le management l'ait formulé à travers le discours de marque-employeur . Martina, elle, avait internalisé cette dimension d'ambassadeur de marque avant même d'avoir rejoint son entreprise : « *Je me rappelle avoir dit à mon mari, qui est marocain, et au Maroc, il y a beaucoup de contrefaçons, juste avant ce commencer chez [marque d'instruments d'écriture], je lui ai dit « bon maintenant je ne pourrais plus avoir de copies, il va falloir que je m'achète un vrai beau sac ».* Je me rappelle m'être mis une pression en me disant 'c'est quand même du luxe' et on ne peut pas se permettre d'avoir des copies ou des trucs pas très chers. »

L'ensemble de ces récits illustre donc la puissance de la marque, outil de contrôle qui pousse les manager à internaliser une certaine manière d'être, de se comporter, de s'habiller, même en dehors du lieu de travail ; nous permettant de proposer un prolongement théorique aux travaux consacrés à l'*emotional labor* et au *market-embodied work* (Erickson & Wharton, 1997 ; Fuller & Smith, 1996 ; Hochschild, 1983 ; Knights & Morgan, 1990 ; Leidner, 1991 ; Wharton, 2009 ; Otis, 2011 ; Rogers, 2000). Là où ces travaux posaient que, dans l'industrie des services, l'employé s'efforce de présenter au client une identité conforme au positionnement de la marque ; notre travail montre que le constat est le même – dans le cas de fonctions *non-customer facing*, et en dehors des seules relations d'employés à client. Si Hoschild (1983) a pu montrer que le métier d'hôtesse de l'air exige que l'employé soit "plus gentil" que la moyenne, nos répondants nous disent que travailler dans le luxe exige d'être plus « *élégant* », de ne pas porter de contrefaçons, plus « *inspirant* », « *d'avoir le sourire* », d'être « *super bon* » professionnellement, de « *faire rêver* », d'avoir de la « *personnalité* ».

### (D3) Faire son devoir, accomplir une mission, se mettre au service de la marque

En rassemblant et réarticulant un ensemble de thématiques officielles, les managers élaborent une thématique qui leur est propre et soutient fortement leur identité : celle de la mission, du devoir. En effet, si le luxe constitue un univers d'exception, régi par le registre de la magie, de la passion,

de l'héritage, de la transmission, du voyage alors travailler dans le luxe relève moins du travail que de l'exécution d'une mission quasi mystique (« *La mission d'une marque de luxe, c'est d'éduquer au Bon, au Beau* » Patrick, « *The goal, at the end of the day, is to make people happy, to give them some pleasure* » Mickaela, « *Il faut savoir rêver et faire rêver les gens* » Marcus), de l'accomplissement d'un devoir (préserver la marque, continuer l'histoire de famille)<sup>70</sup>.

- ✚ « *Evoluer dans un environnement éminemment créatif, très sensible, où il y a de l'histoire aussi, où tu as une sorte de devoir, de mission de continuer l'histoire (...) Franchement ça [elle montre un produit], c'est une pièce d'archives ! Voilà, tu te dis : « good job ! », j'aurai mis une petite pierre à la longue épopée, à la longue saga. »*, Juliette
- ✚ « *Pour les 125 ans de la marque, j'ai pris contact avec le petit-fils du créateur (...) Pour moi, j'étais un peu comme 'investie d'une mission' qui était de tenir ce flambeau. Je me disais "eh ben si [fondateur] me regarde, j'espère qu'il sera fier de moi" »* Martina
- ✚ « *[Marque indépendante non cotée], c'est une Maison différente qui n'a pas la même mission, c'est une histoire de famille »* Edouard

Ces verbatims illustrent comment, parmi le catalogue des thèmes du discours de la marque-employeur ; les thématiques de la figure fondatrice (Berger-Rémy, 2013), de la famille et du lignage (Dion, de Boissieu, 2013) ; de la dimension mythique (Bastien et Kapferer, 2008) ou magique (Bourdieu, 1984 ; Dion et Arnould, 2011) du luxe, qui constituent un fort levier d'engagement des consommateurs à la marque, joue le même rôle à l'interne ; les managers mobilisant largement ces thèmes dans leurs processus de formation identitaire.

La Figure 27. synthétise l'ensemble des thématiques de la pratique « discours empreints de valeur et de morale ».

---

<sup>70</sup> Le thème C3 relève du même registre que celui de l' 'au delà du tout rationnel' (B2) mais traduit non pas en actions mais en valeurs.

Exemples de verbatim

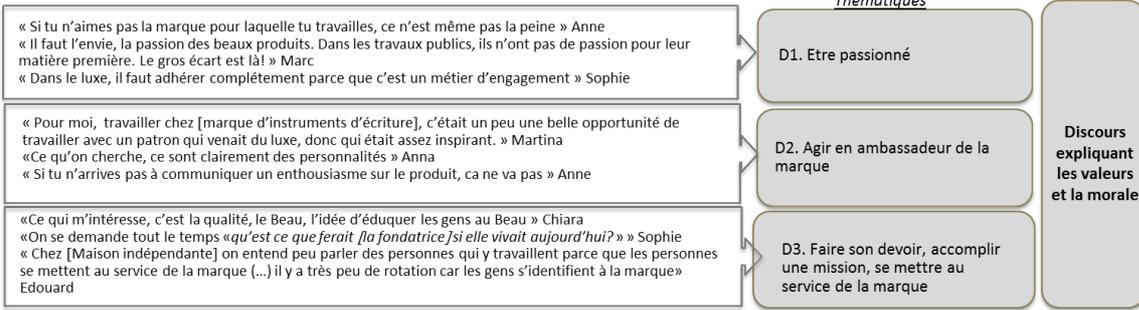


Figure 27 \_ Les processus de RI des managers du luxe au travers de la grille d'analyse d'Alvesson et Willmott (2002) : la cible des « actions à orienter » / pratique « diffusion de discours empreints de valeur et de morale »

### Encadré : détour par le récit de Stella, entrepreneur et créatrice de robes de mariées

Pour compléter notre propos, faisons un détour du côté de Stella, 50 ans, entrepreneur et créatrice de robes de mariée (sa marque fêtait il y a peu ses 20 ans).

Alors même qu'elle précise n'avoir « *pas fait une heure de stage nulle part* » et donc ne pas connaître les « *grandes sociétés* » de l'intérieur, son récit se fait l'écho des propos de nos autres managers sur la notion de manque à combler, d'univers échappant au tout rationnel, de passion, de succès commercial. Parce que Stella n'est pas manager dans un conglomerat, son récit ne sert pas spécifiquement à répondre à notre question de recherche, mais il participe à la construction de la compréhension de notre objet de recherche : le luxe est né des personnes comme Stella, artisans et entrepreneurs. Son récit nous dit certainement quelque chose de ce qu'a été le mouvement premier du luxe, qui demeure encore aujourd'hui, malgré la transformation du secteur en industrie, quelque chose en tous cas que nos managers reformulent pour soutenir leur identité. Écoutons la...

#### **Sur la notion de manque à combler...**

*« Derrière vous, il y a qui ? Mes parents sont des artistes jusqu'au bout des doigts. Mon père, il était mineur. C'est quoi être mineur, c'est aller sous terre et creuser une veine, sous terre, creuser, creuser, pour aller chercher la lumière, c'est créer la veine. Ca, c'est inné. Je sais d'où je viens. Ma mère, était couturière. Elle a eu sa première paire de chaussures à 20 ans, ils étaient super pauvres. A 14 ans, elle te coupait un vêtement, le lendemain il était fait. Ma grand-mère : il y avait le métier à filer, puis le métier à tisser, on passait les fils pour broder et après, j'avais des draps dans mon lit. (...) Il y a une éducation familiale. Dans la vie on se construit 50% de nos parents et grands-parents et 50% par la vie. Moi, vraiment c'est familial. Après, qu'est ce qui se passe. (...) Quelle que soit la famille dont on est issu, il y a des manques. Et c'est dans ces manques qu'on se crée. Moi, mes parents ils sont émigrés, ils arrivent en France et ne savent pas parler français. Donc ils n'ont pas pu m'éduquer. Donc on est allés chercher ce qu'il fallait être ailleurs que dans les mots. On est allé chercher dans le cœur. Faut bien aller puiser quelque part pour être une belle personne sur cette terre. Les gens pensent à ce qu'ils n'ont pas. Mais c'est dans ce qui nous manque qu'on va chercher de quoi se construire, on ne se construit pas quand on a, ou avec ce qu'on a. Et ça c'est l'entrepreneuriat. Je n'aurai pas pu être employée. »*

#### **Sur la notion d'univers qui échappe au tout rationnel...**

*« La robe de mariée ce n'est pas de la mode, c'est de l'affection, de l'affectif, de l'affect, et on ne peut pas créer une robe de mariée pour soi, du coup je vais chercher à l'intérieur de ma foi de l'empathie, c'est bien plus spirituel qu'on ne le pense. C'est dans l'empathie, uniquement humainement que je vais chercher mes idées. En passant par l'être humain que je rencontre. (...) Moi j'approprie mon métier à la religion. »*

#### **Sur la notion de mission...**

*« La mission que je donne à tout cela, c'est de valoriser ce vêtement qui n'est pas bien mis en valeur dans le monde de la mode. La preuve, il est fait en dernière minute dans les défilés, on s'en fout de la robe de mariée, ce n'est pas ça qui va faire le commercial. La robe de mariée c'est rien, d'ailleurs souvent elle n'est pas finie, la doublure n'est pas mise. Moi, je fais l'inverse. Donc pour faire ce métier, je me suis donné une mission ; de lui donner une histoire, de le mettre en valeur. »*

#### **Sur la notion de succès commercial...**

*« La valeur d'un artiste, ce n'est pas son art, c'est combien les gens l'achètent. Moi j'aime bien que mon produit se vende. Créer pour pas que ça se vende, ça ne me parle pas, ça ne résonne pas en moi. Quelqu'un qui vous achète, c'est quelqu'un qui croit. C'est religieux. Moi, quand mon prêtre me parle, j'y crois, je ne doute pas. Donc, je pense que quelque part, j'achète ses paroles. Je valide ses paroles. Valider c'est aussi acquiescer. »*

### Pratique E: définition par rapport à des compétences ou un savoir particulier

Notre analyse du discours managérial officiel, montre que les compétences techniques ne font pas partie du registre de la communication des conglomérats qui s'attachent plutôt à proposer un ensemble de thèmes non instrumentaux (comme déjà mentionné plus haut). Ainsi, le discours managérial capitalise fortement sur la marque et sur la notion de culture et d'attitude. A titre d'exemple, dans le grille d'évaluation récemment développée par l'un des conglomérats, la dimension fondamentale est celle du « *fit* » avec l'esprit de la Maison.

Il n'est donc pas étonnant de noter que, la thématique des compétences techniques n'apparaît qu'en mineur dans les discours de RI que construisent les managers. Nous ne la présenterons donc pas en détail, les verbatim retranscrits en Figure 28 étant suffisamment illustratifs.

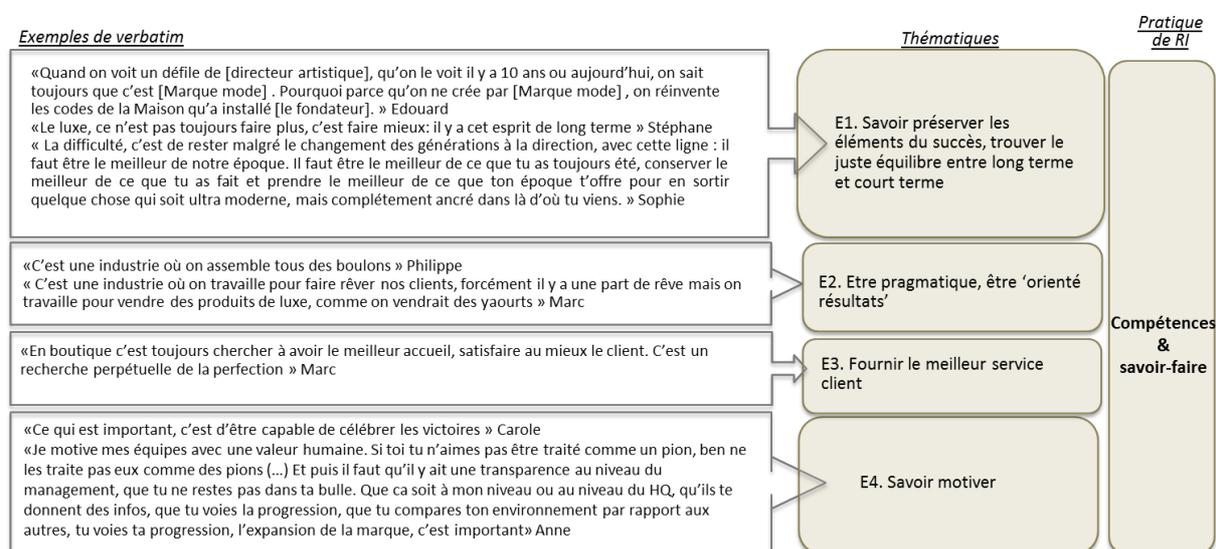


Figure 28 \_ Les processus de RI des managers du luxe au travers de la grille d'analyse d'Alvesson et Willmott (2002) : la cible des « actions à orienter » / pratique « définition par rapport à des compétences et des savoir-faire »

#### 3.2.1.c. Régulation identitaire selon la cible des « relations sociales »

Les pratiques managériales visant la cible des « relations sociales » ont pour but de générer un « sentiment d'appartenance ou de différenciation » (Alvesson et Willmott, 2002). Elles s'incarnent dans des jeux de catégorisation sociale, d'opposition, eux *versus* nous visant à créer un « sens de la communauté » (pratique F). « Ce type de régulation fonctionne à travers les événements sociaux, et la gestion de sentiments partagés plus qu'à travers des distinctions linguistiques ou des opérations cognitives ». Les thèmes de la « *workplace family* » et de « l'équipe » constituent un outil de cette pratique de RI (Alvesson et Willmott, 2002 :630).

Elles peuvent également se faire à travers des distinctions de statuts hiérarchiques plus ou moins implicites (pratique G). Nous n'avons pas trouvé d'expression de cette pratique G dans les discours illustrant comment la marque "fait management". En revanche, nous verrons dans la partie 3.2.2. ci-après que la distinction de statuts hiérarchiques apparaît dans des récits où la marque "défait management".

Pratique F : l'appartenance et l'affiliation à un groupe donné, adhésion à des jeux de "eux vs. nous"

Le sentiment d'appartenance à un groupe participe de la valeur de la marque pour les employés ; qu'elle s'incarne dans une forme de congruence identitaire ou de sentiment que la marque constitue un bien commun (Berger-Rémy, 2013 ; Figure 9). Nous allons illustrer ici comment cela se traduit concrètement ; comment les employés expriment ce sentiment d'appartenance et quelles dimensions le suscitent.

(F1): S'affilier à un univers socio-économique prestigieux, qui fait rêver, qui a du standing

S'il existe un consensus théorique sur l'existence d'un effet de contagion des propriétés de la marque-commerciale au consommateur (« *spill-over effect* », Dutton et al., 1994 ; Hagtvedt et Patrick, 2008) et sur la dimension statutaire de la consommation de produits de luxe (Kapferer, Valette-Florence, 2016 ; Lipovetsky et Roux, 2003 ; Saporì, 2011) qui peut relever de la recherche de prestige ou d'avantages symboliques (McCracken, 1987; Rassuli et Hollander, 1986 ; l'effet du prestige de la marque sur les employés demeure sous étudié. Nos entretiens révèlent que c'est pourtant un sujet digne d'intérêt et qui revient fréquemment dans les récits de nos managers ; le plus souvent de façon relativement ambivalente, comme mal assumée.

Ainsi, dans leurs récits individuels, Estelle et Inès avaient évoqué la force de cette pratique identitaire d'affiliation à un univers prestigieux en nous parlant des vendeurs qui, en travaillant chez STAR, « *s'achètent un statut social* » ou du fait que, pour « *plein de gens qui viennent d'un milieu social plus bas (...) tu te sens dans un monde d'exception* » (Inès) (chapitre 5, paragraphe 3.1.)

Le prestige apparaît comme l'élément que les managers mobilisent pour décrire ce qu'ils pensent être le moteur des autres (« *les gens* ») – tout en se défendant en première instance que ce soit le leur, comme l'illustre la série de verbatim ci-après.

- ✚ « Pour les jeunes générations, le levier d'attente c'est une dimension de prestige et d'image. » (Elisabeth)
- ✚ « (...) le moteur des gens qui travaillent dans l'industrie ? Le prestige de la marque y fait souvent. (...) Les gens rentrent parce qu'ils trouvent un environnement magnifique. (...) Les gens cherchent ça. » (Stéphane)
- ✚ « Beaucoup de gens qui bossent dans des marques parce que c'est prestigieux, ils n'aiment pas leur boulot mais restent pour ça. Jamais je comprendrais ça ! » (Chiara)
- ✚ « Tu as des gens qui préfèrent gagner 25% de moins en étant chez KING qu'en étant ailleurs ! [parce que] tu as des épaulettes qui brillent quand tu dis [que tu travailles chez KING] » (Patrick).

Quand on recadre les répondants en leur demandant ce qu'il en est pour eux, le sujet est souvent traité sur le ton de l'humour ou dans un cheminement logique qui débute par le fait que 'pour les autres' c'est important ... tout en finissant par admettre que si ce n'a pas constitué un pré-requis identitaire, 'on finit tous par y être sensible' (« *même moi* » nous disent ainsi Paul et Estelle). Il y a une forme de retenue dans les propos : il est certainement difficile pour un manager français ayant fait des études supérieures de reconnaître être sensible au ressort du "show-off", aux connotations trop ... "premier degré". Le récit de Paul constituait un bon exemple: il évoque cette dimension d'effet de contagion positif en premier lieu sur le ton de l'aveu (« *il faut être très honnête* ») ... tout de suite après, il ressent le besoin de réinstaurer une forme de distance avec cette idée, en mentionnant que l'importance qu'on lui accorde dépend grandement de la place qu'on occupe dans l'organisation, manière là encore de se désolidariser.

*« Tout le monde dans une Maison de luxe est nécessairement dans la partie histoire, savoir-faire, excellence, éternité et dans la partie un peu glam', paillettes. On est vraiment dans Gala, Paris Match ! Mais l'importance des différents univers va dépendre des cultures et des personnalités et plus tu vas aller dans le manufacturing création, plus tu vas être dans la partie droite, plus tu vas aller dans les métiers de la vente, plus tu vas rencontrer des gens qui sont dans la paillettes, en tous cas qui sont attirés par ça. »*

Ce verbatim illustre l'effet des pratiques d'*internal branding*, qui visent à inciter les employés à internaliser le sens de la marque à travers les notions de prestige et de succès (Brannan et al., 2011, 2012, 2013 ; Coumau et Gagne, 2004 ; Kärreman et Rylander, 2008 ; Spicer, 2010).

Juliette donne une lecture intéressante de cette dimension de prestige social : son discours traduit que ce n'était pas un élément qu'elle avait intégré de son propre chef, mais qu'elle a fini par l'intégrer à force de constater que cela constituait une dimension importante de l'image sociale que ses amis construisent d'elles, elle nous parle d'un effet miroir : « *les gens me renvoient de*

*l'admiration, du respect de la curiosité* ». Ce verbatim fait écho aux travaux qui posent que la perception de la marque par les parties prenantes externes (consommateurs, société dans son ensemble) influe sur l'estime de soi (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994) et qu'« il y a un lien entre la valeur de la marque pour les consommateurs et la valeur de la marque pour les collaborateurs » (Berger-Rémy, 2013 :371). Nous illustrons donc comment l'image de marque externe influence les processus de RI des employés, proposant un contrepoint aux travaux de Bourdieu (1984) qui posait que ce que le luxe mobilise, « n'est pas définissable en dehors de ce champ ». Nos verbatims montrent que le système de sens du luxe s'est largement diffusé hors de son propre champ ; en faisant une monnaie d'échange identitaire qui a cours sur la quasi-totalité de la planète. Eu égard à la prévalence du luxe dans bon nombre de sphères économiques et sociales (Godart, 2012 :11), travailler dans le luxe, c'est donc potentiellement être porteur d'une forme d'identité reconnaissable de façon quasi universelle.

Une déclinaison de ce thème de l'affiliation à un secteur reconnaissable et/ou prestigieux, est l'affiliation à un secteur qui garantirait un certain 'standing', à des Groupes qui ont « *une classe folle* » (Stéphane). Rappelons-nous les multiples mentions faites par Inès du caractère important que prenait pour elle le fait de voyager en classe affaires et d'avoir accès à des beaux voyages, d'autant plus maintenant qu'elle travaille dans des « *préfabriqués* » ou celles faites par Estelle des soirées exceptionnelles qu'elle n'a plus revécues qu'à des « *mariages d'amis fortunés* » depuis. Leur récit est soutenu par celui d'autres managers, qui formulent clairement que les avantages en nature constituent un levier de motivation, une manière de se définir en se distinguant des autres. Stéphane nous raconte que « *chez [grande marque horlogère], ce qui les intéresse, c'est la taille du bureau* », Gaël nous dit que « *tu as quand même vachement d'avantages* ». Juliette nous explique que dans les journées de formation, si le fond compte, la forme est aussi signifiante et importante. Manager senior dans l'organisation, elle souligne que cela relève clairement d'une volonté managériale de susciter un sentiment d'appartenance :

*« Ils activent tous les leviers d'appartenance. Il y a par exemple la Journée de Talents, tu les fais venir au [Siège], tu les traites quand même. Mais bon, pas au point du ridicule comme ... je me souviens j'avais passé un entretien chez [groupe de cosmétique], la nana des RH me dit : « oui, ben chez nous vous savez c'est vraiment bien parce que la Galette des Rois, c'est une Galette Ladurée ». Je l'ai regardée et je me suis dit : « mais elle est complètement dingue cette nana, c'est complètement nul ! ». Donc, oui ils activent ça parce qu'il y a un minimum de traitement de nos gens. Le séminaire Monde, l'an prochain on le fait à Cannes [dans un grand*

*hôtel]. Tu as quand même un environnement de travail hyper privilégié. Il faut quand même se le dire. »*

Ces verbatims illustrent comment la marque-employeur s'étend à l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi (Ambler et Barrow, 1996).

### (F2): S'affilier à une marque ou un produit

Si la thématique précédente (F1) relevait de l'affichage social, cette seconde pratique d'affiliation répond à un mouvement interne aux individus ; les récits d'affiliation à la marque partagés par nos répondants mobilisant la notion de sens et de cohérence identitaire.

Reprenons, à titre d'exemple, ce qui nous a été dit dans les récits individuels (chapitre 5., paragraphe 3.1.) : Sophie nous avait dit chercher des « *marques humaines* » assumant leurs « *forces* » sans cacher leurs « *faiblesses* » et « *qui entrent en résonance avec ce que tu es toi* », Inès que c'est « *dans l'univers de marque* » qu'elle « *trouve sa motivation* ». D'autres verbatim vont dans ce sens d'un besoin de croire à la marque ou aux produits pour s'engager : « *il faut que je crois à la marque, j'aurai du mal à travailler pour une marque à laquelle je ne crois pas* » (Carole), « *it must be a brand that I believe makes sense and has passion. Question : what makes sense ? Mickaela : it's the products that make sense. They offered me a position in a band : they do like plastic stuff on the dresses (...) I just find it stupid, I would have no interest to work for that* ». Mickaela répète à de multiples reprises qu'il faut que les produits, comme la marque soient porteurs de sens (« *it has to make sense* »). On comprend donc la force de cette pratique de RI qui consiste à manager par la culture de marque : en faisant écho aux dimensions identitaires stables et profondes des managers, elle déclenche une forme pérenne d'identification. Ainsi, « *il y a très peu de rotations chez WHITE, très peu de départs parce que les gens s'identifient à la marque. Et ça a toujours été le mode de management de la marque, non pas financier mais basé sur la culture, l'image, l'histoire* » (Edouard). Ce qui traduit également la puissance de cette pratique de RI est le fait que, de la marque ou de l'individu, on ne parvient plus vraiment à distinguer qui est l'expression de qui, qui étaye qui : comme dans le récit individuel de Paul où sa culture, son éthique, ses valeurs finissaient par se confondre avec ceux de la marque, traduisant une sorte de communauté d'esprit. Mickaela, qui ayant travaillé au Siège de l'un des conglomérats a capacité à comparer les marques entre elles, nous fournit un autre exemple, citant deux marques de mode dont le message officiel met l'accent sur le développement durable et les notions de respect et d'intégrité, et où de fait selon elle, les managers font preuve des mêmes valeurs morales : « *really! People at [fashion brand X], or [fashion brand Y], they are so honest, they fit so much with the brands! It's how the brand, the product, the history, the culture again*

*is important. (...) It's different cultures that come from different products. [At classic suit brand], it's all men, they are all 45 years old and they attract those sort of people”.*

En résumé, la “culture produits” imprime la “culture de marque” et guide la sélection des salariés (dans les deux sens du terme : elle aide le future salarié à sélectionner sa marque, et le recruteur à sélectionner ses nouvelles recrues). Une fois le salarié intégré dans une marque qui lui ressemble, l'identité de la marque se confondant avec son identité personnelle, va soutenir durablement ses pratiques de RI.

### (F3): S'affilier à des Hommes

Casey (1999) avait montré dans ses travaux la valeur disciplinante de la métaphore de la famille lorsqu'elle est détournée par les organisations. Gabriel (1999) avait ensuite critiqué le fait que cette approche négligeait la capacité des acteurs à critiquer voire rejeter cette métaphore. Nos résultats montrent encore une autre forme que l'affiliation à un groupe humain peut prendre dans les faits : nos répondants ne sont ni dans l'adoption, ni dans le rejet de cette métaphore de la famille, mais dans la réinvention du sens au niveau de l'équipe ou d'un réseau choisi de personnes, une famille réinventée.

Ainsi, si la famille est un thème majeur du discours officiel des conglomérats (chapitre XX), aucun de nos répondants n'a mobilisé cette notion *stricto sensu* dans son récit. Certains nous ont parlé d'esprit de marque (« *Chez [X marque de mode du conglomérat CONGLO\_B], il n'y a pas d'esprit [CONGLO\_B], il y a un esprit X. Il n'y a pas d'esprit de groupe, il y a un esprit de marque* », Gaëlle), d'autres de sentiment d'engagement auprès de leur équipe directe. Patrick raconte ainsi que ce qui lui a particulièrement plu dans son dernier poste était « *le fait de pouvoir constituer ses équipes* », Marc trouve sa motivation dans les équipes qu'il manage, Inès dans le fait d'être intégrée dans l'équipe de son Directeur Artistique, Olivier s'il n'était pas certain de vouloir travailler dans le luxe a été séduit « *par la personnalité des gens qu'[il] a rencontré* » en entretien. Les managers n'ont donc pas absorbé telle quelle la proposition managériale du thème de la famille, ils ne l'ont pas non plus rejetée mais l'ont déplacée sur l'unité qui fait réellement sens pour eux : l'équipe directe. Cette dimension lorsqu'elle est évoquée, l'est plutôt en forme de conclusion après une liste de sujets qui fâchent faisant de l'affiliation à l'équipe directe l'ultime vecteur de sens.

En résumé, malgré la masse de messages orientés sur le thème de la famille, cette pratique de RI rate sa cible est n'est pas réabsorbée par nos managers. Comme si la taille des conglomérats qui diffusent ce message le rendait d'office caduque, une famille qui, à force de vouloir trop

embrasser, finirait pas mal étreindre : des groupes où « *tu deviens un numéro, et ca, c'est pas bon* » (Anne).

Ainsi, le transfert à l'interne de la pratique marketing orientée vers le client externe qui consiste à créer et mettre en scène « un lignage » (Dion, de Boissieu, 2013), valoriser la figure du fondateur (Berger-Rémy, 2013) ou de celle du Directeur Artistique (Dion & Arnould, 2011 ; Heilbrunn, 1999 ; Kapferer, 1998 ) afin de pérenniser la légitimité paraît inopérant sur la cible des employés. Ces discours ne sont en effet pas réintégrés dans les processus de reformation identitaires. Si la dimension d'engagement humain apparaît comme un élément fondamental du sens, c'est en rapport avec la concrétude des rapports humains au sein du groupe de travail, dans le cadre de relations inter-personnelles bien identifiées – et non à travers le récit mythifié autour de la marque.

#### (F4): S'affilier par défaut

Les discours d'affiliation par défaut ont cela d'intéressant qu'ils procèdent d'un travail de reformulation et de recalibrage du discours officiel par les managers. En effet, comme nous l'avons abordé en introduction de la partie 3.2.1.A, le discours officiel managérial dans le luxe n'est pas construit en regard d'une autre industrie. Ce sont donc les managers eux-mêmes qui construisent ces jeux de eux *versus* nous, fondés sur la compréhension qu'ils ont de leur secteur, de leur organisation ou de leur marque, en regard de la compréhension qu'ils croient avoir des autres secteurs, organisations et marques, fondée sur des discussions au sein de leur réseau, leur lecture de la presse, et autres éléments informels et officieux. Ainsi, ces discours illustrent la capacité des managers à exercer activement leurs capacités de reformulation du discours officiel et sont porteurs d'un sens ancré fortement dans les récits identitaires des managers du luxe. En outre, ils illustrent qu'en dehors des facteurs extrinsèques de motivation tels que la rémunération ; l'individu trouve en lui-même des sources de motivation (Ohly & Fritz, 2007 ; Ryan & Deci, 2000). Notre apport ici est de montrer comment la marque constitue un matériau de sens intrinsèque pour les employés (Berger-Rémy, 2013 ; Berger-Rémy et Michel, 2015 ).

Les verbatim procédant de cette pratique (F4) sont nombreux. Voici le type de thèmes qu'ils formulent...

Certains managers construisent un discours en opposition à d'autres industries, comme par exemple la grande consommation: « *c'est plus agréable de travailler sur des beaux produits que*

*des dentifrices, il y a une matière plus riche, plus liée à l'histoire (...) c'est plus créatif»* (Stéphane), *«si je veux un petit peu du long terme, je sais que [les Maisons horlogères à Genève] sont des entreprises un peu plus stables [que les entreprises de grande consommation] (...) Et en plus, c'est quand même du luxe, j'ai quand même une affinité, j'aime les belles montres, les belles choses, c'est important de bosser sur un produit qui me plaît »* (Martina), *« la question est toujours la même ; est on certain que dans des produits vendus moins chers c'est mieux ? je te dirai que non »* (Patrick).

D'autres opposent les Maisons de luxe entre elles : *« aujourd'hui dans beaucoup de sociétés dans le luxe, qui a la main ? C'est souvent la finance. Chez nous, c'est la création, on ne prend jamais de décisions pour des raisons commerciales. On prend des décisions pour des raisons de marque »* (Edouard), *« X ou Y produisent en Chine. Je le sais parce que je suis allée dans des usines où j'ai vu leurs produits ! Je ne serais pas capable de travailler pour une marque comme ça »*. (Mickaëla)

D'autres, en outre, opposent les secteurs entre eux (le plus souvent il s'agit d'opposer la Mode aux autres catégories de produits) : *« le caractère éphémère de la mode me dérange, et le côté superficiel »* (Paul), *« chez [Maison de mode], on lançait 6 collections par an, nous on fait 1 millésime tous les 3 à 4 ans ! Tu te dis "industrie du luxe", mais là ça a rien à voir. On ne peut pas pousser la machine, la Champagne est limitée en terme de production »* (Jérôme).

D'autres opposent les types de structures (Maison familiale versus conglomérat, petite marque versus grosse marque) qui impacteraient le style de management et la marge de manoeuvre laissée aux managers : *« c'est une Maison familiale, qui a une histoire familiale et cette histoire familiale se ressent dans son management. On n'a pas d'actionnaires »* (Edouard), *« il y a une concentration des marques dans les « pôles luxe » comme CONGLO\_A, CONGLO\_B, CONGLO\_C, tu coup tu as une homogénéisation qui n'est pas bonne. Tu deviens un numéro (...) En étant chez [Maison indépendante], je fais tout. J'aime voir que je pars de rien et qu'on arrive à quelque chose »* (Anne).

D'autres enfin, opposent les départements de rattachement (le siège versus les filiales) : *« j'ai commencé à travailler au Japon (...) On était en contact permanent avec tous les départements au Head Office. C'était drôle d'ailleurs de voir comment les départements à Paris ne se parlaient pas. Rien n'était coordonné au HQ ! »* (Hélène).

Dans certains cas, ces discours permettent de recréer du sens quand celui-ci vacille sur les questions de pratiques de management et de production. Ainsi, Caroline formule que si la production du luxe est largement industrielle alors que sa communication insiste sur l'artisanat, « *c'est pas pire que les marques de yaourts qui te font croire que ca va te faire du bien et mettent des photos de fermière alors que leur produit est super industriel* ». Pareillement Céline balance constamment « *ce qui lui plait moins* » dans « *les gros bateaux* » (le rythme accéléré des collections) avec les opportunités créatives que ces structures consentent : « *il faut être très honnête ; le fait d'être dans une grosse boite te donne la possibilité, pour ce qui est des produits, de travailler sur des choses très qualitatives et d'avoir accès à des choses auxquelles tu n'aurais pas accès ailleurs. On voit des matières magnifiques, on peut faire des choses en crocodile, ce qui n'est pas donné à tout le monde. J'ai bossé chez des petits créateurs quand je commençais, ce n'était pas comme ça.* ». Au final, Céline – comme d'autres répondants - internalise tellement cette conception positive du luxe par rapport aux autres secteurs qu'elle ne parvient plus à envisager travailler ailleurs: « *quand tu as touché au luxe, il y a quelque chose qui est très difficile... parce que, ok, il y a ces inconvénients, mais tu touches à des produits incroyables, quand tu es passionné comme moi de maroquinerie, tu vois des choses fabuleuses et ca te donne accès beaucoup de choses, à des choses que tu ne verrais pas ailleurs* ».

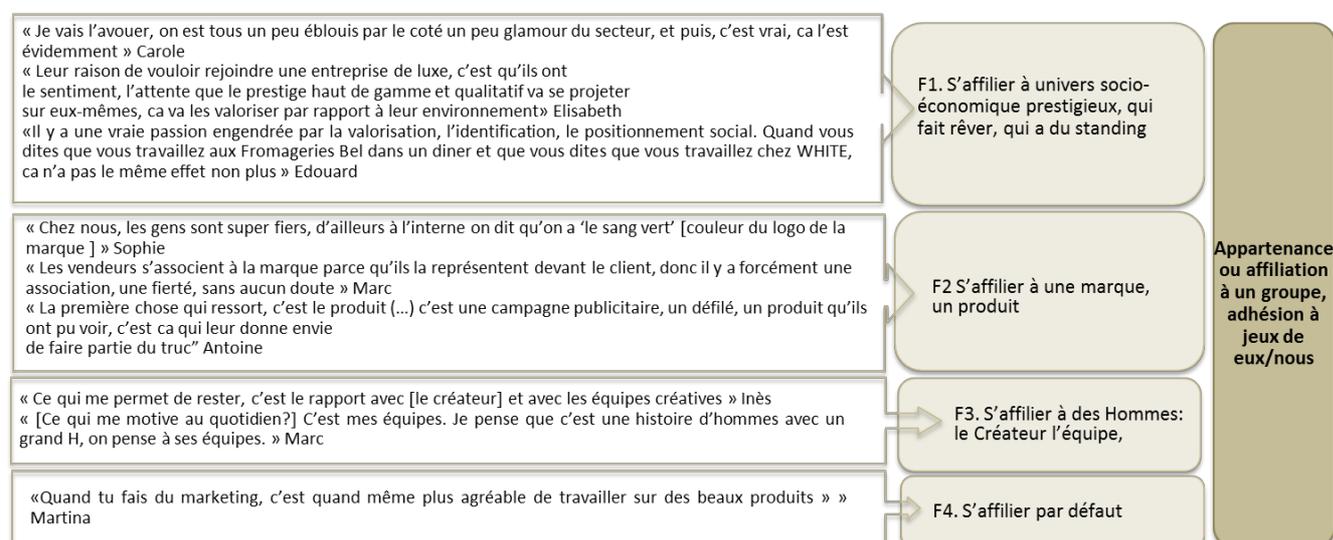


Figure 29\_ Les processus de RI des managers du luxe au travers de la grille d'analyse d'Alvesson et Willmott (2002) : la cible des « relations sociales » / pratique « appartenance et affiliation à un groupe»

### 3.2.1.d Régulation identitaire selon la cible de « la scène »

En plantant le décor, le management définit les acteurs qu'il veut voir jouer sur scène. Il le fait en définissant et clarifiant un ensemble de règles du jeu (pratique H) et en explicitant le contexte (pratique I) (Alvesson et Willmott, 2002 : 631-632)

#### Pratique H : les règles et normes naturalisées dans l'organisation

Il s'agit ici pour l'organisation de poser les règles de bonne citoyenneté organisationnelle ("*good corporate citizenship*") sans valeur morales, ensemble de conseils pour « s'en sortir dans des contextes ambigus ou à forts enjeux politiques » (« *a network of meanings and guidelines for 'getting by' in ambiguous, politically charge social settings* »). « Ces règles dessinent une identité collective, et un but commun peut être forgé ; facilitant les opérations dans un contexte de travail » (Alvesson et Willmott, 2002 :632).

Notre analyse des entretiens longs nous a permis de définir 3 thèmes incarnant cette pratique de régulation : (1) la capacité à gérer la complexité et l'ambiguïté; (2) ne pas chercher à révolutionner le système, (3) asseoir son pouvoir en jouant des insignes du pouvoir. Toutefois, ces thèmes ne participent pas de discours positifs de régulation identitaire mais plutôt des "cas limites" mentionnés par nos managers qui "défont management" ; nous les aborderons donc dans le chapitre suivant.

#### Pratique I: la définition du contexte

En expliquant le contexte de la scène, l'organisation définit la figure de l'acteur idéal. Alvesson et Willmott (2002 :632) donnent ainsi l'exemple de la mondialisation et ses corollaires (incertitude, compétition, rapidité des changements) qui imposent la figure du manager adaptable. Quel est donc le contexte spécifique du luxe et l'identité implicite véhiculée par le discours managérial...

#### (II): Une industrie préservée de la crise = être fidèle ... par défaut ?

Les managers évoquent le fait que le luxe soit un secteur encore porteur, dans un environnement général en berne, ainsi « *les gens en ce moment recherchent la sécurité de l'emploi. Avec la crise, même si le luxe peut-être un petit peu moins touché, des gens se disent "si je dois choisir une marque, je vais choisir une marque qui fonctionne et dont on parle"* » (Antoine). Le manager prudent, sentant arriver les frimas, se choisit un terrier bien chaud pour y passer l'hiver... Dans

un environnement externe hostile il est porté à une plus grande fidélité. Anne, qui a quitté CONGLO\_B mais reste en contact avec ses amies, raconte comment celles-ci ont internalisé la peur de la crise et « *restent plus par peur de ne pas trouver que parce qu'elles ont envie de rester* ». Estelle nous l'avait déjà formulé en racontant que ses amies l'avaient dissuadée de quitter STAR car « *c'est la crise, faut pas partir* » et Céline confirme cette réalité :

« *Les gens ne bougent plus parce qu'avec la crise on est bloqué, les salaires ont baissé, tu cherches quelque chose, tu es limite payé moins bien que ce que tu as avec limite beaucoup plus de boulot. Tout le monde est bloqué. Mais je n'arrive pas à savoir si c'est lié à l'entreprise ou quelque chose de global. Mais c'est très très compliqué de bouger en interne.* ».

Cécile complète sa lecture de la situation : le luxe évolue dans un environnement qu'elle perçoit comme fortement concurrentiel et requiert donc une forme d'engagement dévoué. Elle met ses doutes de côté (l'accélération du rythme des collections, les limites des grands groupes) et fait face à cet environnement menaçant en redoublant d'énergie : « *on est là, le marché est très concurrentiel, donc on n'a pas le choix, il faut vraiment qu'on donne le meilleur de nous mêmes et cela on en est conscients* ». La peur de la crise internalisée par Cécile la pousse à adhérer « par défaut au projet managérial » (Willmott, 1993) ; la marque procurant « un sentiment de sécurité » (Berger-Rémy, 2013 :375).

#### (I2): Travailler sur de belles marques = s'estimer heureux

Les marques ne sont plus simplement insérées dans la culture existante, elles constituent désormais les référents autour desquels la culture, le sens et l'identité sont produits (Clegg et al., 1994 ; Kornberger, 2010 ; Mumby, 2016 ; Willmott, 2010). Les pratiques élaborées par les organisations pour susciter l'identification organisationnelle peuvent parfois être discutables (Kreiner et al., 2006), et nous allons montrer que la marque est souvent utilisée à ces fins.

Ainsi, dans le luxe, de façon implicite, les employés sont invités à mettre en regard la précarité socio-économique régnante avec la force et la stabilité de la marque, pour mieux demeurer engagés (d'autres diraient soumis).

« *Chez KING, [le CEO] nous disait ouvertement " vous ne savez pas la chance que vous avez de travailler pour la plus belle marque du monde, vous ne savez pas comment c'est quand vous êtes dehors". Moi, j'étais imperméable et réfractaire à ce genre de discours, mais il y a plein de gens qui se laissent acheter et séduire par ce genre de discours* ». Cette anecdote que partage Patrick est en phase avec d'autres récits de répondants qui formulent ce message managérial induit :

travailler dans une marque prestigieuse, sur de beaux produits constitue une sorte de privilège exigeant en retour une forme de reconnaissance, voire d'abnégation. Inès raconte ainsi qu'« *il y a une espèce d'attachement. Ils doivent dire merci à JO de les embaucher* ». Pour Cécile, le fait de travailler dans une marque à l'image puissante et donc attractive signifie qu'il « *faut rester à sa place et savoir qu'on n'est pas irremplaçables non plus. Parce que de toutes façons, ça tout le monde le sait, dans ces grosses boîtes, il y a 25 nanas qui attendent à l'entrée.* ». Ces verbatim font par ailleurs écho à notre vécu d'*insider*.

Ces récits rejoignent les travaux marketing sur la marque comme outil de contrôle (Daniel et Sirieix, 2012 ; De Barnier et Lagier, 2012 ; Penazola et Price, 1993 ; Roux, 2007 ; Tadajewski, 2010b) en les éclairant d'une perspective interne. Ils invitent en outre à dépasser les approches *mainstream* consacrées à l'*internal branding* en illustrant très concrètement comment le management reformate le discours officiel de la marque-employeur (prestige, excellence, passion...) dans des termes visant à soumettre l'employé, révélant le côté sombre de ces pratiques.

### (I3): Travailler chez un leader / dans un secteur performant = être performant

Travailler chez un leader peut participer à renforcer l'image de soi des managers (Kärreman & Rykander, 2008): rappelons-nous que dans leurs récits individuels, Inès mentionnait que le fait de travailler chez KING signifiait faire partie de professionnels « *high level* » et Estelle le fait que quitter STAR signifiait faire le deuil de l'image de l'« *étoile filante* » à la tête d'une marque qui lui avait été promise durant ses études. La marque, en labellisant le professionnalisme d'une personne, permet alors de renforcer l'image sociale de soi.

Ces récits apparaissent toutefois en mineur, le fait de formuler clairement que l'on pense faire partie d'une élite intellectuelle connotant une forme d'arrogance peut-être mal tolérée en France, et étant de fait difficile à formuler ouvertement. Ainsi, si le thème de l'excellence, largement présent dans le discours managérial officiel, est réabsorbé comme un vocabulaire puissant orientant les actions (B1), les managers n'ont recours qu'en mineur à sa caractérisation en un archétype pour soutenir leur processus de RI. Au contraire, nous verrons plus loin que le revers de ce thème est une forme d'arrogance des managers du luxe, et des comportements de management discutables ainsi qu'une pression à la performance. (pratiques (I1-) et (I2-)).

\*

**En résumé**, cette pratique (I) de “définir le contexte” se révèle très puissante car elle joue sur des ressorts anxiogènes, particulièrement sensibles en temps de marasme économique, et déclenche des processus de RI positifs *par défaut*. Le discours managérial sur “la scène” suscitant une adhésion par la négative, forge des identités en tension, où l’individu s’arc-boute pour conserver sa place au sein d’une marque prestigieuse ou résister face à la crise et dont les thématiques sont synthétisées dans la Figure 30.

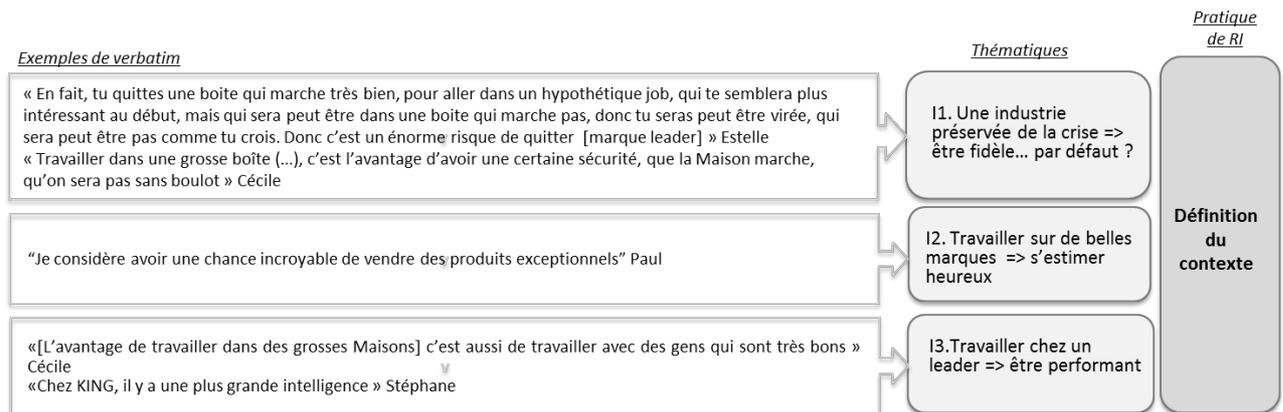


Figure 30 - Les processus de RI des managers du luxe au travers de la grille d'analyse d'Alveusson et Willmott (2002) : la cible « la scène » / pratique « définir le contexte»

## GROUPE DE RESULTATS #3

### CONCLUSION DE LA PARTIE 3.2.1. : « Quand la marque fait management »

Nous venons de caractériser très concrètement *quand et comment* le discours de marque agit en « mécanisme connecteur dans les processus de formation, re-formation et régulation identitaires » (Brannan et al., 2015). Nous avons montré que les managers peuvent choisir de s'y soumettre volontairement (Brannan et al., 2015) ou, exerçant leurs capacités discursives (Gabriel, 1999 ; Rouleau et Balogun, 2011 ; Spicer, 2013), de le recomposer pour créer un discours personnel original soutenant leurs processus de régulation identitaire.

Nous avons illustré la **dimension dynamique et processuelle** des pratiques de RI (Bergstrom et Knights, 2006 ; Collinson, 2003; Jermier et al., 1994; Prasad and Prasad, 2000) ; l'employé assimilant, retravaillant, réinventant le discours officiel porté par la marque. Nous proposons de schématiser les cas où la marque soutient les pratiques de RI des employés ; cas que nous avons labellisé : « *quand la marque fait management* » (Figure 31).

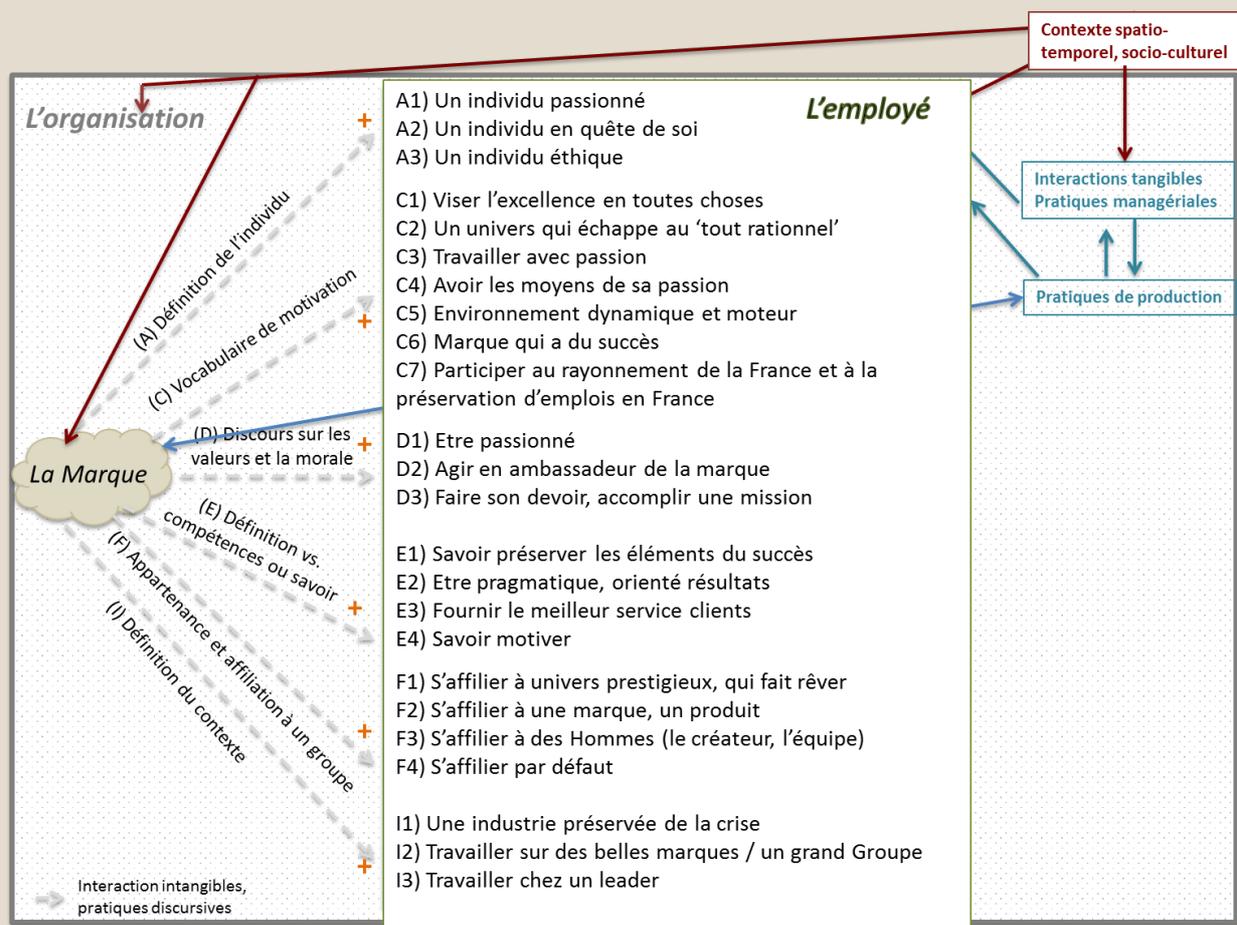


Figure 31\_ Le travail de la marque dans les organisations du luxe : cas où la marque "fait management"

Nos résultats actent de la **prégnance de la marque**, comme matériau identitaire offert par le management aux employés et révèle l'importance de la culture personnelle des employés dans la formation et reformation du sens du discours officiel proposé. Ainsi, notre travail invite à une **approche trans-disciplinaire**, prenant appui à la fois sur les travaux marketing consacrés à la marque comme ressource identitaire et à l'influence des systèmes culturels sur l'identité des consommateurs et leurs pratiques de consommation (Askegaard, 2006 ; Danesi, 2006 ; Darpy et Volle, 2003 ; Dion et al., 2012 ; Holt, 2002 ; Kozinets, 2001; Schouten & McAlexander, 1995 ; Schroeder, 2005, 2008, 2009) et sur les récents travaux en théorie des organisations consacrés à la marque (Brannan et al., 2015 ; Gagne 2012 ; Kärremann & Rylander, 2008; Kornberger, 2010 ; Mumby, 2016 ; Spicer, 2010); afin de dépasser les approches mainstream de l'*internal branding* (Berthon et al. 2005 ; Chhabra & Mishra, 2008 ; Kapoor, 2010 ; Totsi & Stotz, 2001).

Ensuite, nous avons opérationnalisé la grille d'Alvesson et Willmott (2002), incarnant de façon très concrète les pratiques identifiées par les auteurs mais aussi révélant l'existence de "blind spots", véritables zones blanches des pratiques de RI des marques de luxe. Ainsi, l'analyse de nos entretiens montre que la définition par défaut (B), la distinction par la position hiérarchique (G), ou encore la formulation de règles et normes naturalisées (H) posées par Alvesson et Willmott (2002) comme possibles pratiques de RI ne sont pas mises en œuvre par les marques de luxe. (cf Tableau 17).

Enfin, nous avons montré que la marque de luxe agit comme une « **promesse régulatrice** » (Brannan et al. ; 2015) mais là où la littérature envisage cette dimension de promesse en réaction à des pratiques professionnelles (Kärreman et Rylander, 2008 :118), nos entretiens révèlent que la marque de luxe agit au niveau - plus profond - de l'identité personnelle ; la marque devenant une **promesse régulatrice** au **niveau de l'intime**.

---

### 3.2.2. *Le travail de la marque : quand la marque défait management*

---

Comme nous l'avons mentionné plus haut (partie A, chapitres 3 et 4), la littérature consacrée au travail de la marque est un courant encore récent. Les travaux actuels tendent à conclure à l'effet positif du travail de la marque, mais la plupart de ces travaux ne portent pas sur une industrie où la marque est centrale (Spicer, 2010). Dévoilons ce qu'il en est du travail de la marque dans le cas d'une industrie de marques, et qui plus est une « *storytelling industry* », c'est-à-dire une industrie où les discours officiels ont vocation à masquer les réalités des pratiques (Boje, 1995).

Nos résultats montrent que, dans certains cas, le travail de la marque peut être corrosif. En effet, nos entretiens révèlent que le discours officiel de RI peut parfois non pas agir en « mécanisme connecteur » (Brannan et al., 2015) mais en mécanisme perturbateur des processus de formation, reformation et régulation de l'identité ; en mécanisme dé-connectant. Ainsi, au lieu de stimuler le processus de RI des managers, utiliser la marque comme outil de management dans une « *storytelling industry* », peut dérégler les processus de RI, dé-réguler l'identité et *in fine* ; défaire management.

Caractérisons maintenant ces cas où la maque 'défait management' dans l'industrie du luxe.

#### 3.2.2.a. Régulation identitaire selon la cible de l'employé :

##### Pratique A : La définition des individus

Nous avons montré plus haut que le discours officiel réabsorbé par les managers participe à définir un manager du luxe, individu passionné (A1). En miroir de cette pratique positive, les récits individuels nous ont laissé entrevoir le cas de managers qui se disent déçus une fois qu'ils ont découvert « *l'arrière cuisine* » (Patrick). Nous traiterons ce thème de la passion déçue dans la pratique C de "fourniture d'un vocabulaire spécifique de motivation", nos entretiens dévoilant un discours officieux des managers ne travaillant plus "avec passion" (C3) mais s'engageant dans un rapport de travail simple (C3-). Nous allons maintenant aborder comment les discours de définition des individus suscitent parfois des pratiques de RI négatives, les managers du luxe faisant face à des tensions identitaires (A2-) ou des conflits d'éthique (A3-).

(A2-): Le manager du luxe, individu en quête de soi => individu en tension identitaire

Nous avons montré précédemment (A2) que les managers du luxe réabsorbent volontairement les promesses du discours officiel dans l'espoir de « *combler un manque* » (Juliette). Pourtant, le revers de cette « promesse de devenir » est l'identité entre-deux que cela implique parfois d'assumer. L'une des bottes secrètes du marketeur du luxe en panne d'inspiration pour la rédaction de ses argumentaires produits et cherchant à valoriser la dimension à la fois patrimoniale et contemporaine du nouveau produit est le recours à la formule (à moins qu'il ne s'agisse d'une citation, même internet s'y perd !): « il faut savoir d'où l'on vient pour savoir où l'on va »<sup>71</sup>. C'est bien là la question que se posent nos managers dont l'identité est en tension entre leur milieu d'origine et leur milieu d'adoption ; le luxe.

Prenons l'exemple de Martina. Si le luxe lui a permis de structurer une identité sociale positive (elle a quitté Grenoble, elle porte désormais de beaux sacs et non plus des sacs marocains contrefaits, elle a un travail inspirant), il l'a aussi mis en tension avec son univers d'origine: « *je me rappelle ce 1<sup>er</sup> mois, j'avais l'impression d'être un imposteur, d'avoir un super job et en même temps d'en profiter de voir toutes ces choses, et je pensais à mes grands parents qui venaient d'un milieu hyper modeste, et je me disais 's'ils me voyaient'* ». Si ce verbatim traduit une forme de fierté, il explicite aussi une déconnexion identitaire liée à l'écart entre le vécu professionnel de Martina et le référentiel de son milieu d'origine où travail n'est pas synonyme de « *profiter* ». Ainsi, elle nous le dit, avoir un emploi agréable et qui permet de voyager, la constitue dans son référentiel personnel en « *imposteur* ».

Rappelons-nous également le récit individuel de Patrick qui se qualifiait de « *naïf* », pour s'être laissé abuser par un système dont il ne maîtrisait pas les codes, car il « *avait de la paille sous les chaussures* ». Tous deux avaient redéfini leur récit identitaire par rapport à leur univers d'adoption, le luxe, mais ont fait les frais de l'écart avec leur identité d'origine. Ainsi, là où Juliette prêtait au luxe des propriétés cathartiques certaines, les récits de Martina et Patrick nous parlent plutôt d'un luxe qui peut potentialiser les tensions identitaires des managers et qui favorise une forme d'entre-soi.

C'est une autre dimension qui attise les tensions identitaires : les managers décrivent le luxe comme relativement endogame et cloisonné, induisant qu'ils ne se sentent pas totalement en faire partie. Carole raconte avoir peiné pour se faire accepter (« *en 1987, c'était un milieu très fermé, qui ne recrutait que des gens du sérail, c'était uniquement par relations, j'ai vite compris que ça allait être compliqué. En 1992, j'ai cherché et rencontré beaucoup de gens, dont des chasseurs*

---

71 La formule serait de Fernand Braudel.

*de têtes renommés sur la place de Paris qui m'ont dit que je n'y arriverai jamais, que c'était encore trop fermé* » Carole) et son constat semble toujours valoir aujourd'hui (« *dans le luxe, on est toujours un peu entre soi, il y a une espèce de snobisme, c'est quand même un univers assez snob. Ce n'est pas comme l'industrie.* » Estelle).

Ainsi, Martina qui a travaillé dans les instruments d'écriture et cherche à évoluer vers l'horlogerie, a internalisé une différence de statut entre les deux univers. Elle nous parle de l'horlogerie comme « *le 'luxe luxe'* », connotant un univers à part mais aussi fermé : ils doivent « *recruter du sang neuf, mais c'est pas évident, ils se font confiance les uns aux autres. C'est beaucoup par connaissance. Je développe beaucoup de réseau, je vais dans tous les cocktails...mais ils se recrutent entre eux.* » Plus loin, alors que la discussion s'est déplacée sur la question des produits, elle mobilise un exemple du champ de l'intime qui signale encore (comme celui des sacs contrefaits du pays d'origine de son époux) que finalement elle n'est pas de ce monde : « *l'horlogerie c'est compliqué (...) les gens qui connaissent bien l'horlo' disent que STAR c'est une belle marque (...) mais moi qui ne viens pas de là, je ne voulais pas ça – pour mon mariage j'avais choisi la [modèle de montre d'une marque de mode] et on m'avait dit c'est pas de l'horlogerie, mais moi je voulais du design.* »

Ces résultats peuvent être pensés en lien avec les travaux sur la timidité sociale comme résultat d'une violence symbolique s'exerçant contre le visiteur dans les points de vente de luxe ; les poussant à s'auto-sélectionner (ne pas rentrer dans la boutique) ou à adapter fortement leur comportement (Borraz, 2017). « *Imposteur* », « *je ne viens pas de là* », « *je viens d'un milieu modeste* » : les termes utilisés par nos répondants montrent que eux aussi font face à une violence symbolique ; portée par la marque et qui peut les pousser à adopter leurs comportements. Nous rejoignons donc ici les travaux de la « *sociology of interactive work* » (chapitre 1, partie 3.3.). Comme l'employé occupé à un rôle d'*emotional labor* qui déploie des efforts pour réguler ses émotions et présenter au client une identité conforme au positionnement de la marque, le manager de la marque de luxe déploie des efforts pour réguler ses émotions et présenter à ses diverses parties prenantes internes à l'organisation une identité conforme au positionnement de la marque. La conséquence de ces efforts peut être la perte d'authenticité dans les interactions et l'émergence d'un soi professionnel aliéné, étranger au soi authentique (Erickson & Wharton, 1997 ; Hochschild, 1983 ; Knights & Morgan, 1990 ; Leidner, 1991 ; Otis, 2011 ; Paules, 1991 ; Rogers, 2000 ; Sherman, 2007 ; Wharton, 2009 ) et d'une figure archétypale de l'employé (Mills, 1951). Ainsi, nous proposons de transférer à des fonctions *non-customer facing* et au cas de relations non marchandes, entre collègues, voire avec des contacts externes au cercle professionnel, les

postulats de l'*emotional labor*. En effet, certains de nos verbatims illustrent l'existence d'un écart identitaire entre le milieu d'origine de nos répondants et le luxe – entre un soi authentique et un soi professionnel idéal projeté par le positionnement de la marque et de l'industrie dans son ensemble. Nos managers indiquent que cela suscite chez eux des tensions identitaires les poussant à adapter leur comportement mais aussi leur apparence à ce qu'il perçoivent de ce qu'exige la marque. Dans cette perspective, ce n'est pas tant la figure du consommateur qui agit comme un « second boss » (Fuller & Smith, 1996), que la marque elle-même. Nous proposons d'actualiser la formule d'Hochschild (1983) (*“the consumer is God”*) comme suit : « ***the brand is God*** ».

Là où Hochschild (1983) proposait de substituer à la relation duale client-employé, la triade manager-travailleur-consommateur, nous posons qu'il existe dans notre société de marques **un nouveau système de jeux de pouvoir manager-employé-consommateur-marque dans lequel la marque constitue l'instance productive de sens**. De fait, si la marque est l'instance productive de sens, alors ce système de jeux de pouvoir peut même, à l'extrême, être pensé comme un **relation duale intangible employé-marque** où l'employé est constamment soumis aux discours d'*internal branding* - et oscille entre l'internalisation de ces discours et donc la mise en conformité permanente de son identité avec l'identité prescrite par la marque – et le rejet, la résistance à la marque perçue comme outil de contrôle – la figure du manager pouvant finalement ne plus apparaître qu'en filigrane, les enjeux de domination se jouant directement entre l'employé et la marque-employeur.

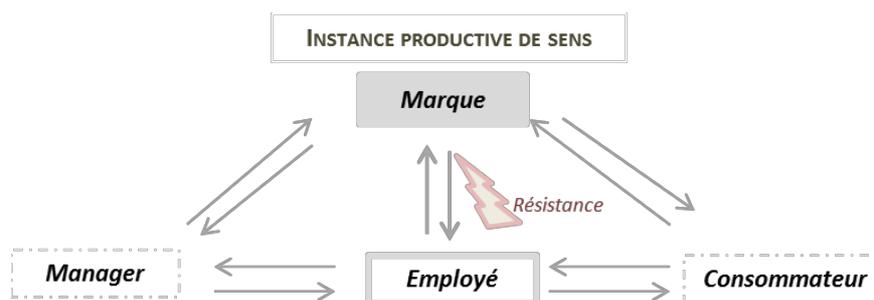


Figure 32 \_ Formalisation du nouveau système de pouvoir manager – employé – consommateur - marque où la marque est l'instance productive de sens

Le témoignage de Laure constitue un autre exemple de ces écarts identitaires qui se matérialisent dans le quotidien et interrogent l'identité personnelle : « moi, je me souviens par exemple, quand je déposais mes enfants à l'école, j'étais complètement 'over-dressed', et quand j'arrivais au bureau, j'étais 'under-dressed'. Ou bien, j'organisais des événements dans des endroits

*fabuleux, j'avais des déjeuners avec des journalistes dans des grands hôtels, et le soir je rentrais chez moi, dans une réalité totalement différente. Mais je pense que les personnes qui survivent sont celles qui sont capables de faire la part des choses. »*

La tension identitaire liée aux injonctions de comportement, émotion et apparence de la marque-employeur dépasse donc largement le champ des relations marchandes (employé de service/consommateur) décrites par la littérature consacré à la relation de service ; elle dépasse également le champ des interactions professionnelles, pour se déployer dans le quotidien extra-professionnel et intime des employés.

Ainsi, la promesse de se construire à laquelle souscrivent les managers en première instance, peut aussi se traduire en une identité brouillée, entre deux mondes. Après 18 mois de réseautage intensif dans l'horlogerie, Martina a fini par rejoindre une start-up et Patrick a aujourd'hui quitté les conglomérats travaillant - autant que faire se peut - sur des projets liés à l'artisanat et à la valorisation des savoir-faire.

Ces divers verbatims incarnent - à l'échelle de la marque-employeur - comment le branding est un véritable « mode de gestion de l'identité » (Kornberger, 2010 :113), qui renforce les processus de catégorisation sociale, en offrant une réalité stéréotypée (Kärreman & Rylander, 2008 ; Kornberger, 2010). Notre apport tient dans le fait que nous montrons concrètement comment s'expriment ces stéréotypes à travers les discours officiels, et quels sont leurs effets sur les employés.

(A3-): Le manager du luxe, individu éthique => demeurer fidèle à son identité individuelle ou suspendre son jugement éthique

La marque de luxe est « articulation entre une éthique et une esthétique » (Roux et Floch, 1996), toutefois, dans son acception industrielle l'articulation peut devenir « régime de tensions » (Heilbrunn, 2001) ; le discours éthique n'étant plus que l'une des incarnations de la dimension rhétorique du luxe (Assouly, 2011 ; Bertrand, 2012 ; Heilbrunn, 2012 ; Remaury, 2012 ; Talon, 2012).

Ainsi, nous avons précédemment montré que les managers mobilisent la notion d'éthique pour soutenir leur engagement dans le luxe, élaborer leurs récits identitaires et guider leurs pratiques quotidiennes (A3). Toutefois, lorsqu'ils font face aux pratiques de production et de management du luxe « *storytelling industry* », la thématique de l'éthique se transpose dans des récits connotant la dé-régulation ou l'absence de régulation identitaire. En effet, les managers du luxe nous

donnent à entendre deux types de récits identitaires : il y a ceux qui font le choix de bricoler un nouveau récit identitaire, mettant en sourdine le thème de l'éthique et créant un discours parallèle auquel se raccrocher (1), et ceux qui préfèrent changer de contexte plutôt que de modifier une facette si intime et fortement régulatrice de leur récit identitaire (2).

Par exemple, Philippe nous raconte comment, après avoir rejoint une marque d'horlogerie traditionnelle (« *j'étais vraiment en phase avec l'esprit de [la marque]* »), il réalise l'ampleur des problèmes de qualité:

*« [Le problème de qualité], tu l'apprends qu'après ! C'est bien le problème ! La production ne te le dit pas !! Ils ne savent même pas comment faire les tests, même pas sur quel critère se baser ! Apprendre la qualité c'était peut-être plus important que lancer tout un tas de produits à fond les ballons*

*Question : mais comment tu gères ça, en tant que marketeur ?*

*Philippe : hm, hum, ben ça, t'y penses pas ! Parce que si tu y pensais, tu sortirais peut-être moins d'arguments... Non, mais c'est l'esprit marketing, après t'es bien obligé de sortir des arguments, t'as une technique d'argumentaire où tu vas prendre le produit en général et ensuite rentrer dans le détail, et après ; l'aspect qualité »*

Le récit de Philippe illustre les tensions auxquelles se confronte le manager du luxe, « *storytelling industry* », pris en tenaille entre l'identité de “manager éthique” déployée dans le discours officiel et internalisée par les managers (l'amour du “travail bien fait” propre à l'horlogerie traditionnelle à laquelle Philippe se rattache en première instance) et le besoin de faire son travail malgré tout (« *t'es bien obligé* ») qui semble imposer une suspension du jugement éthique (« *ben ça, t'y pense pas !* »). Le registre des valeurs est supplanté par le recours à des « *techniques* » visant à éluder le problème (d'abord le produit, ensuite le détail... enfin en dernier lieu, la qualité)... On voit ici que la pratique officielle de RI visant à définir le manager du luxe comme “individu éthique” rate sa cible : elle génère une turbulence identitaire que le manager résout en mettant cette dimension entre parenthèse et en se raccrochant à d'autres dimensions. Cette pratique de forger un contre-discours personnel visant à compenser l'effet négatif d'une pratique officielle de RI apparaît également dans les pratiques (C3-) et (C4-) que nous étudierons plus loin.

Si Philippe suspend son jugement éthique afin d'élaborer un récit de régulation alternatif qui fasse sens malgré tout, pour d'autres managers la tension est trop forte entre discours officiel et discours personnel. Ils se refusent à souscrire au « contrat d'indifférence » souvent à l'œuvre au

sein des organisations contemporaines (Courpasson, 2014). C'est le cas de figure que dénotent les récits individuels de Sophie et Patrick. Leur récit laisse entendre que, pour eux, le discours éthique individuel pré-existait au récit éthique officiel et que sa valeur identitaire était élevée. Leur choix de carrière participait d'ailleurs d'une volonté de mettre en cohérence ce discours personnel et le discours officiel de l'organisation dans laquelle ils choisiraient d'évoluer. Ainsi, pour Sophie et Patrick, quand le discours organisationnel ne fait plus sens, quand la tension est trop forte, ce n'est pas leur discours éthique personnel qu'ils réajustent (celui-ci est trop profond, trop ancré, trop constitutif de l'identité du manager), mais leur engagement dans l'organisation qu'il reconsidèrent. Si la marque - assimilée par l'employé à une forme de contrat moral ou psychologique - suscite des obligations réciproques (Anderson et Schalk, 1998 ; Backhaus et Tikoo, 2004) Patrick et Sophie expriment très concrètement comment elle peut potentialiser le départ des employés déçus lorsqu'elle ne tient pas ses promesses (Wanous et *al.*, 1992).

Ainsi, si pour Sophie et Patrick le discours éthique constituait une dimension majeure de leur discours personnel, préexistante au discours officiel ; chez Philippe, il constituait une dimension en sommeil que le discours officiel a ravivée et que Philippe a incorporé à son catalogue de thèmes personnels. Lorsque cette dimension mineure a suscité des tensions identitaires, les autres thématiques de son catalogue personnel (conjuguées au discours de RI positifs "par défaut" évoquées plus haut, pratique I1) ont permis à Philippe d'élaborer un contre-discours régulant positivement ses processus identitaires. Ces exemples incarnent la complexité des pratiques de RI et leur caractère propre à chaque individu ; la pratique officielle de "définition d'un individu éthique" pouvant soit assurer une régulation positive des individus (E3), soit provoquer contre-régulation (Philippe) ou une dé-régulation (Sophie et Patrick). Les récits de Sophie et Patrick montrent comment les processus de RI se brouillent lorsque la négociation du « qui suis-je ? » au sein du social « voici qui nous sommes » (Kreiner et *al.*, 2006) devient trop confuse et constituent un exemple de pratiques de résistance active à la marque. Ils s'inscrivent dans la tradition des travaux consacrés à l'identification à l'organisation ; identification qui peut parfois être neutre, négative, ambivalente ou schizoïde (Alvesson & Kärreman, 2004 ; Dutton, Dukerich et al, 1994 ; Elsbach, 1999 ; Pratt, 2000; Gagne et Jossierand, 2012 ; Sveningsson & Alvesson, 2003), engendrant même des situations de résistance (Humphreys & Brown, 2002 ; Dany et Azimont, 2009 ; Spicer, 2013). Notre recherche éclaire ces travaux sous un jour nouveau en révélant le rôle de la marque dans les processus d'identification.

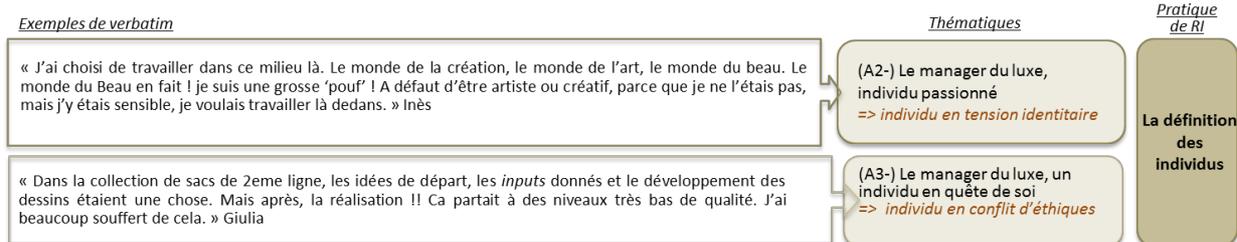


Figure 33 - Effet négatif des pratiques officielles de RI : la cible « l'employé » / pratique « définition des individus » (d'après Alvesson et Willmott ; 2002)

### Pratique C : la diffusion de discours empreints de valeurs et de morale

#### (C1-) Viser l'excellence en toutes choses => faire vendre

Cette thématique apparaît largement dans les verbatim de l'ensemble des répondants, qu'ils soient créatifs, marketeurs ou managers de boutiques et nous l'avons déjà touchée du doigt en étudiant les tensions entre univers échappant au tout rationnel et univers financiarisé (chapitre 5, partie 2.2, tableau 13). Etudions maintenant quels sont les récits de régulation identitaire qu'élaborent nos managers sur ce thème...

Patrick nous a raconté dans son récit individuel sa « tristesse » à la découverte de ce qu'il qualifie de « mensonge » : le fait que le luxe n'est pas ce qu'il croyait être (« un monde qui s'appuyait sur un artisanat très protégé, très structuré ») mais est « aujourd'hui dans une logique froide, financière, assez implacable ». Céline aussi fait les frais de l'image du luxe des grandes années:

*Question : comment imaginais tu que c'était "travailler dans le luxe" ?*

*Céline : J'ai beaucoup rêvé !!*

*Question : Rêvé sur quoi ?*

*Céline : J'avais l'image des grosses Maisons de luxe, comme dans les années 80-90, j'étais gamine, je voyais ça à la télé. Les grands mannequins, la fête, le machin – et au final, je me suis rendue compte que derrière, tu as une vraie institution, ce sont des grosses boîtes, c'est bien, hein, mais voilà ! (...) Je ne sais pas comment expliquer, j'avais l'image très jeune de la mode, maintenant quand tu mûris, tu grandis, tu te rends compte qu'il y a énormément de choses en jeu, de l'argent, de responsabilité »*

Patrick et Céline formulent donc une sorte de constat triste, se reprochant leur « naïveté » (Patrick), leur immaturité (Céline). Leur discours n'est pas critique du système mais plutôt fataliste; entre les lignes ils semblent penser que tout « rêve de gamine » a certainement vocation

à finir au placard et que « *mûrir* », « *grandir* » - comme nous dit Céline - reviendrait à accepter les contraintes du système. Céline internalise ainsi que le luxe est « *une institution* », avec ses codes et ses enjeux financiers et forge une thématique réaliste de régulation identitaire proche du “discours d’engagement par défaut” décrit plus haut (I1).

Les récits de Patrick et Céline montrent d’une part de façon très concrète comment la gestion de la marque – par-delà les discours officiels valorisant les dimensions intangibles de la marque - consiste à faire coïncider la construction de l’identité des employés avec la production de valeur pour l’organisations (« *brand management is about making the becoming of subjects and the becoming of value coincide* » Arvidsson, 2006 : 93).

Ils illustrent en outre bien la dimension processuelle des pratiques de RI (Alvesson & Willmott, 2002) : en première instance, tous deux rejoignent le luxe pour le discours officiel d’excellence. Faisant face aux tensions du luxe industriel et au miroir négatif de la thématique de l’excellence (la nécessité de faire vendre, la financiarisation de l’industrie), ils dépassent leur désenchantement et réajustent leur discours de RI, vers une thématique plus fonctionnaliste et un récit identitaire a minima.

Tous ne parviennent pas à bricoler un nouveau sens en éludant les dimensions du discours officiel qui font tension. Ainsi, sur ce thème d’une rationalité financiarisée, d’autres verbatim se font l’écho d’une tension identitaire qui demeure, soit parce que ce nouveau paradigme financier redéfinit les contours de la marque, entendue comme système de référence internalisé par les managers (« *ceux qui veulent montrer qu’il faut être plus rationnel, plus performant, qui ne comprennent pas le danger qu’il y a à toujours vouloir produire plus. Si dans une marque, il y a ceux qui veulent une rationalisation très très forte, vous pouvez casser votre marque* » Stéphane), soit parce qu’il modifie des pratiques qui constituent un matériau identitaire de référence, par exemple les pratiques créatives, matériau de référence des créatifs. Giulia l’exprime clairement :

*« la contrainte de faire un chiffre d’affaires est absolument écrasante, énorme ! Tout le monde est obligé d’aller dans le sens de l’efficacité absolue ! Que ce soit dans les dessins, dans les prototypes, dans le choix des matières ! Il faut être le plus efficace possible pour avoir les prix, le maximum de résultat. Mais cette efficacité là, va à l’encontre de la créativité, car tu te retrouves presque à prendre ta calculatrice et à dire « ah, oui mais si je prends cette matière là, si ça atteint ces prix là, j’y pense même pas » donc si à la base, on a cette contrainte absolument énorme, et ben ça devient plus formaté ! Tout devient formaté ! ».*

On sent donc une tension identitaire chez Giulia la notion de pré-formatage selon une logique de prix étant en conflit avec sa culture de créative.

Même vécu chez Antoine, qui après 2 ans et demi chez CONGLO\_B n'arrive plus à tisser son récit personnel sur celui officiel devenu monocorde et en conflit avec ses valeurs: « *Quelles sont les valeurs de CONGLO\_B? Ca, c'est une super question !? La seule chose que j'entendais tout le temps, [dans] le moindre meeting, même [X, le fondateur du Groupe] quand il passait le samedi, c'est "on en est où? C'est quoi le chiffre?". Tout le temps* ». Antoine qui se sentait devenir « *un mauvais manager, dans la performance* » a finalement quitté son poste.

En résumé, on comprend la difficulté que les managers ont à redéployer un discours colmatant les brèches créées par l'écart entre le discours officiel d'excellence et la réalité de pratiques guidées par une rationalité financiarisée, entre les valeurs de l'individu et celles portées par les pratiques organisationnelles. Si dans un premier temps, le discours d'excellence "fait management", lorsqu'il se heurte à des pratiques managériales dissonantes, il potentialise alors les interrogations du manager et soutient les processus négatifs de RI, participant à "défaire management". Ainsi, les différentes pratiques de RI déployées par le management entrent parfois en collision et produisent des effets non attendus. Ou comme le dit Olivier : « *après, les valeurs se heurtent quand même; le professionnalisme, le travail bien fait, la performance...* ».

#### (C2-) Travailler dans un univers qui échappe au "tout rationnel" => thématiques miroir...

Nous avons montré précédemment que la thématique du luxe, entendu comme "univers échappant au tout rationnel" soutient fortement des pratiques de RI positives. Toutefois, nos managers nous révèlent également que cette thématique peut cautionner des pratiques qui défont management. Nos entretiens explicitent qu'au sein des organisations le fait d'échapper au tout rationnel peut se traduire par un manque de vision stratégique (C2a-) et par l'acceptation de pratiques de management irrationnelles telles que l'institutionnalisation des injonctions paradoxales ou la tolérance de jeux d'egos (C2b-).

#### (C2a-) Travailler dans un univers qui échappe au "tout rationnel" => manque de vision stratégique et de rigueur

Nos répondants racontent qu'au quotidien, le fait que le luxe soit officiellement présenté comme un univers échappant au tout rationnel, se traduit parfois dans les pratiques par un manque de vision stratégique, de rigueur et de professionnalisme qui sape leur processus de RI.

A titre d'exemple, Patrick déplore l'absence de critères de sélection des jeunes nouvelles recrues qui ne connaissent pas les savoir-faire, Giulia questionne le remplacement de profils de créatifs maîtrisant les matériaux par des profils « *moins chers (...) qui ont un idéal au niveau style mais pas au niveau réalisation, [qui] ne savent rien réaliser du tout* », Sophie trouve « *hallucinant (...)* *le peu de réflexion stratégique de "finalement pourquoi on fait les choses ?"* », Mickaela souffre du manque de cohérence entre les divers objectifs de business (« *on one day [the Group was] telling us we gonna go to XX billion. The next day was about sustainability (...) [it's] a paradox, which I have a problem with* »).

Dépassons maintenant le constat pour voir comment cet état de fait corrode les processus de régulation identitaire de nos managers. Pour Inès, le manque de rigueur connote à la fois un manque de respect des équipes et un manque de contenu réel de son travail : « *quand tu passes 1 mois et demi à faire un plan stratégique, que 10 personnes passent 1 mois ½ sur ce document à rien faire d'autre et que c'est un plan à 3 ans qui n'est même pas relu l'année d'après pour voir si on est dans les clous !! (...) ça donne l'impression de brasser de l'air, de faire un job qui peut avoir un côté un peu vain* ». Le récit individuel d'Inès nous avait montré qu'elle avait largement adhéré au vocabulaire officiel de motivation, mais l'on voit ici que le peu de rigueur dans les pratiques le vide de son sens. Même ressenti pour Hélène : elle décrit une incapacité à définir une vision stable dans le temps qui traduirait un manque de professionnalisme et une approche court-termiste heurtant son éthique personnelle et le discours de RI qu'elle avait construit pour motiver son engagement dans le luxe :

« *Ce qui m'a le plus déçue c'était de voir à quel point tout était dans le "short term". Alors que, de mon point de vue, le luxe c'est plutôt sur le long terme. Toutes les stratégies changeaient tout le temps de direction. Ça m'a fatiguée, ça m'a désillusionnée. Au bout de 5 ans, je me suis demandé si c'était ça que je voulais faire le restant de ma vie, et la réponse a été négative. Je ne voyais plus trop le défi, je me sentais déjà un peu dans un cycle répétitif. (...) Ce qui m'a beaucoup rebutée dans le luxe, c'est le côté un peu trop.... Finalement pas si stratégique, pas si planifié. C'est supposément planifié, tu as un planning sur l'année mais au final, c'est quoi la date de lancement ?, c'est quoi le focus ? Tu ne sens pas de réelle stratégie d'ensemble ! (...) donc moi, vraiment, ce qui m'a le plus surprise, je dirai c'est cette absence de structure, de discipline. »*

Là encore, c'est l'écart entre la promesse formulée dans les discours officiels et la réalité des pratiques vécues qui enraye les processus de régulation identitaire, c'est la dimension de *storytelling* du luxe qui défait management (Beaume-Brizzi, Darpy et Perret, 2015).

(C2b-) Travailler dans un univers qui échappe au "tout rationnel" => acceptation des egos et pratiques managériales questionnables

Une autre traduction que nos managers effectuent du luxe entendu comme "univers échappant au tout rationnel" est le fait que l'organisation tolère des comportements de la part des managers qui échappent eux aussi au tout rationnel. C'est un thème qui revient de façon forte dans les entretiens, tous secteurs confondus, toutes organisations confondues. C'est en revanche un thème largement inexploité par la littérature académique consacrée au luxe, mises à part de rares exceptions (Marchand, 2001 ; Sicard, 2010). Notre statut d'*insider* nous ayant permis d'accéder aux « *back regions* » (De Laine, 2000) de nos répondants, nous pouvons ici nous faire l'écho de la polyphonie à l'œuvre au sein des organisations du luxe, secteur traditionnellement secret.

Ainsi, trois de nos répondants se réfèrent au tableau acerbe que le film « Le Diable s'habille en Prada » avait dressé du management dans le luxe pour caractériser les pratiques auxquelles ils disent avoir assisté. Les termes d'« *arrogance* » et d'« *ego* » reviennent fréquemment dans les propos de nos managers qui dénoncent le travers de salariés du luxe « *qui vivent au niveau du travail ce qu'ils n'ont jamais pu vivre avant dans leur vie privée (...) manquant totalement d'humilité* » (Jacques), « *les vendeurs qui s'imaginent qu'ils ont le même portefeuille que les clients (...) qui sont un peu pollués, un peu pourris par le système* » (Antoine), les « *directeurs artistiques qui sont des dictateurs* » (Mickaela), les managers qui se comportent comme « *des divas* » ou « *des dragons* », « *des fous qui se permettent d'insulter le staff* » faisant de la vie de leurs équipes « *un cauchemar* » (Inès), adoptant un comportement « *très patriarcal, voire presque un monarque* », « *aboyant* » sur les managers qui deviennent des « *esclaves* », des « *larves* » (Stéphane), préférant « *faire craquer* » quelqu'un plutôt que de « *le virer* » (Cécile).

La large diffusion de ce thème dans nos entretiens et les mots très forts utilisés pour le caractériser dévoilent à quel point ce sujet est sensible et déclenche de violentes réactions de dés-identification chez nos managers, qui décrivent des situations de souffrance au travail. Selon eux, une personne équilibrée ne saurait accepter ce pacte identitaire : « *une fille saine, elle ne reste pas avenue Montaigne (...) elle ne reste pas 10 ans à se faire maltraiter. Ou alors il te manque des choses et tu n'es pas équilibré à côté. Si tu as un peu de valeurs, tu ne restes pas* » (Inès) ,

« *c'était un bosseur invétéré, il travaillait du matin au soir, il mangeait un sandwich, voyait plus ses enfants. Il se réveillera un jour. Mais il faisait l'esclave. Il était content !* » (Stéphane).

Pour nos répondants donc, impossible de s'identifier à de telles pratiques, qui expriment des valeurs contraires à leur éthique (« *I dislike the arrogance of the luxury industry, I despise it, it's not part of my values* » Mickaela), qui révèlent une culture de soumission aveugle, quasi religieuse qu'ils rejettent. Donnons justement la parole à Inès et Hélène qui toutes deux mobilisent une métaphore religieuse pour expliquer les ressorts qui poussent leurs collègues à accepter ce système de management.

« *Les patrons n'en font qu'à leur tête, j'ai vu des scènes d'hystérie, des choses totalement inacceptables de la part de patrons de grandes marques vis-à-vis d'externes, ils sont un peu pachas... Ca c'est spécifique au luxe, je ne l'ai pas vu chez [marque de fast fashion]. Certains patrons de luxe ont tendance à associer la marque à leur personne et se sentent au dessus de tout le monde. En tant qu'employée, ça ne me motive pas. Après, il y en a qui travaillent dans cette illusion, qui pensent que c'est le messie et donc ils sont impressionnés - mais quand à la base on n'est pas impressionné par la marque on trouve plutôt la personne méprisable, et on se dit "mon dieu, je n'ai pas envie de travailler pour quelqu'un comme ça !"* » Hélène

Inès : « *Les gens ne sont pas très humbles chez KING et chez JO tu as Dieu, le créateur, qui force à un peu d'humilité - et après, chacun essaie de recréer à son propre niveau cette image de Dieu. Tu as quand même cette image de Dieu-créateur et tout le monde s'agenouille, c'est un peu la Cour chez JO. Tu recrées des codes un peu.... Peut être dans l'entreprise en général ? mais JO c'est la Cour car tu as les gens qui complotent, les gens qui séduisent, les gens qui copinent, et puis en plus il faut être beau pour que ça marche encore mieux., tu vois ? c'est un peu Versailles, JO!*

*Question : Et donc soit tu es courtisan, soit ?*

Inès : *Soit tu dégages ! Je pense qu'il y a beaucoup de courtisans. »*

On sent là que ces pratiques managériales ne sauraient être compensées par des discours de régulation identitaire : on touche à des valeurs trop profondes et à une question trop sensible pour qu'il soit possible de s'en accommoder par le récit. Comme le formule Inès, soit l'on décide de rentrer dans le jeu, soit l'on en sort de façon définitive et entière, car, « dans le luxe, on continue à se comporter en propriétaire féodal : il faut lui être fidèle et le servir, ou bien on est son ennemi » (Sicard, 2010, p.271).

(C3- et C4-) Travailler avec passion et Avoir les moyens de sa passion => « juste un rapport de travail »

Nous l'avons montré plus haut (A1), le manager du luxe se construit une identité positive en absorbant le thème managérial officiel de la passion et en le traduisant en un matériau identitaire puissant. Partant, lorsque il se confronte à la dimension de *storytelling* du luxe, déçu, il élabore de nouveaux récits identitaires, ancrés dans des éléments fonctionnels et une approche rationnelle des faits, pour colmater les brèches laissées par la disparition de la passion. « *Tu as besoin de gagner ta vie. C'est un principe de réalité* » (Inès) nous disent nos managers. Ils font alors le tri dans le vocabulaire de motivation officiel (viser l'excellence en toutes choses C1, travailler dans un univers qui échappe au tout rationnel C2), intègrent la rationalité désormais financiarisée de l'industrie (C1a-) et forgent des discours de RI désillusionnés et résignés comme Clara, ou utilitaristes comme Giulia :

*« Maintenant, le créateur, c'est plus pareil, on pense qu'au chiffre d'affaire, est-ce qu'on va vendre... point barre ! Alors effectivement, je suis obligée de suivre, parce que sinon, je travaille plus... Le passage entre l'un et l'autre se fait tout seul, tu t'en rends pas compte ! C'est quand tu réfléchis après coup... donc tu continues... tu continues à faire ton truc...je regrette, oui je regrette un peu »* Clara

*« Avant je me disais que c'était très avantageux pour quelqu'un comme moi d'être dans une Maison de mode, parce que j'avais les moyens de lancer des choses extraordinaires. Aujourd'hui, je me dis « je peux aussi bien aller travailler dans le bas de gamme, parce que de toutes les façons, le luxe a presque les mêmes contraintes que la grande distribution ». Et ça, c'est vraiment nouveau ! C'est nouveau ! C'est les 5 dernières années ! Avant, il y avait une différence ! Mon attitude a changé ... mais ça a été un ... un deuil ! le deuil d'une période, de l'illusion de pouvoir être créative. A une époque, la rétribution importait peu, j'étais rétribuée par le fait de pouvoir "faire les choses", aujourd'hui étant donné que mon rapport à ça est vraiment un rapport de travail, je veux qu'on me paie. C'est important pour moi de continuer à être créative, mais comme je sais que ça va être limité, il faut me rétribuer autrement, et donc c'est l'argent. »* Giulia

On voit clairement que c'est un tout nouveau récit identitaire qu'a élaboré Giulia, en miroir de la nouvelle réalité du luxe qui pèse sur son travail créatif et partant sur son identité de créative. On comprend également les enjeux managériaux pour les organisations, qui en effectuant des promesses ambitieuses suscitent des attentes élevées de la part des managers, prenant finalement le risque de les décevoir et de les voir se désengager. Nous aborderons ce point plus loin dans notre discussion (chapitre 6). Ces résultats rejoignent le concept de "*cool alternation*" développé par Berger et Luckmann (1966, p.192, cité par Willmott, 1993 :537), cet état de détachement subjectif vis-à-vis du rôle qui caractériserait l'individu moderne jouissant des bénéfices matériels et symboliques de son rôle, sans pour autant définir son identité à travers son rôle.

### (C5-) Travailler dans un environnement dynamique et moteur => luxe accéléré

Les sociétés modernes sont « régulées, coordonnées et dominées par un régime temporel rigoureux et strict qui n'est pas articulé en termes éthiques. Les sujets modernes sont décrits comme étant libres, alors qu'ils sont régentés, dominés et réprimés par un régime-temps en grande partie invisible, dépolitisé, indiscuté, sous-théorisé et inarticulé » (Rosa, 2014 :9). C'est ce que nous disent nos managers du luxe, pris au piège du temps accéléré du luxe industriel.

Nous nous faisons ici l'écho d'un discours officieux marginalisé, largement sous-étudié par la littérature académique. En effet, la littérature managériale consacrée au luxe décrit les timing et les tempo des plans de collections dans la mode et le luxe, sans en proposer une lecture critique. Elle acte de la prégnance des rythmes de la mode désormais également dans le luxe (Godart, 2011 :108) mais n'interroge pas l'effet du rythme accéléré du luxe sur ceux qui le font. La presse, elle, se fait depuis peu l'écho de l'effet de ce rythme effréné sur les créatifs (chapitre 4., partie 2.2.) mais laisse inexploré la focale des managers.

Nous avons déjà évoqué plus haut (chapitre 2.2, les tensions du luxe “*storytelling industry*”, tableau 14) les tensions que peut susciter le nouveau rythme accéléré du luxe et l'émergence récente dans la presse d'une parole critique (chapitre 4., partie 2.2.). Nous allons ici expliciter les effets de ce luxe accéléré sur les processus de RI des managers.

Si la thématique du luxe comme “environnement dynamique et moteur” n'est que faiblement mobilisée par nos managers dans leurs récits positifs de RI, sa transcription en récits de RI négatifs est forte, ce thème constituant un élément perturbateur important de l'identité des managers. En effet, cette question du “juste rapport au temps” interroge différentes thématiques identitaires centrales pour le manager du luxe : l'éthique, la passion, l'excellence, la mission de préservation du patrimoine (culturel, de marque...), le refus du “tout rationnel”. Les verbatim sont très nombreux sur ce thème.

A titre d'exemple, Giulia déplore le fait qu'on ne prenne plus le temps de bien développer les *salpa*, ce qui entraîne des problèmes de qualité, Carole nous parle de la mode au « *rythme effréné* » qui déclenche des « *moments de folie parfois*», Cécile dit qu'il faut « *livrer plus vite, donc créer plus vite, donc il y a une pression énorme* » et que « *devoir réaliser une collection en un mois [signifie] ne pas pouvoir retravailler certains dessins (...) ne plus avoir cette marge de manœuvre de dire “voilà, ça ne va pas, on le refait, on prend le temps de faire quelque chose de propre”* », Markus mentionne « *des moments de stress, des moments d'hystérie, des grosses*

*poussées d'adrénaline* ». Au-delà du constat matériel qu'ils nous livrent, nos managers formulent que cette pression temporelle impose une double pression sur leur identité.

La première pression est liée au fait que le temps accéléré n'est pas celui de la passion, de l'excellence, du refus du tout rationnel. Ainsi, en instaurant la rapidité comme critère ultime, le management déqualifie lui-même toute une série de termes qu'il s'évertue par ailleurs à proposer comme un vocabulaire spécifique de motivation et place le manager dans un contexte identitaire confus, face à des injonctions identitaires paradoxales. Comment répondre à la question « qui suis-je ? » si le « qui nous sommes ? » est traversé de tensions.

La deuxième pression identitaire est plus violente encore : pris dans une course folle, le manager n'a même plus le temps d'interroger ce « qui suis-je ? ». La fatigue physique (« *il y a des gros moments de pression, des horaires qui sont pas faciles tous les jours, le temps passe très vite, c'est usant* », « *les créatifs pètent les plombs* » Cécile), combinée à la fatigue intellectuelle due au caractère répétitif des collections (« *quand tu fais le 50<sup>ème</sup> sac, quand tu refais ta collection, au bout de 4 ans, c'est chiant ! Il y a un côté répétitif* » Gaël) finit par faire oublier au manager qui il est. Pour le créatif, chaque nouvelle collection est une douloureuse « *remise en question* » : « *c'est quand même assez infernal, les collections qui se succèdent, on se remet en question tous les 3 mois, c'est quelque chose qui peut être traumatisant, en tous cas usant.* » (Markus). Pour nos répondants non créatifs, le risque de cette course infernale est d'être privé du temps de la réflexion : ils mobilisent ainsi la métaphore de la « *machine* » (Giulia), du « *cerveau* » (Sophie) dont l'organisation chercherait à tirer le meilleur « *rendement* » (Cécile), comme le formulent les verbatim ci-dessous.

✚ « *Leur cerveau qui est ponctionné pour une période de 10 ans parce qu'à 35/40 ans elles auront des enfants, elles seront moins efficaces* » (Sophie)

✚ « *Ils poussent les créatifs à être les plus efficaces possibles, les plus productifs possibles (...) Je pense qu'on peut s'adapter jusqu'à un certain point. Et il y a une adaptation qui est intéressante (...) mais à un moment on est pas des machines, on a quand même une sensibilité, un gout précis, qu'il est très difficile de violer, si on peut dire. Et là on peut rentrer en conflit avec notre travail* » (Giulia)

✚ « *C'est un peu malheureux, les gens il faut leur donner du temps. Nous, il faut qu'on sorte une collection en 1 mois ½ et oui, on le fait, mais à quel prix !? C'est pour ça qu'il y a beaucoup de turnover ça demande quand même une force psychologique. [Ce serait bien]*

*d'avoir la possibilité de te dire, on a 3 ou 4 collections par an, on prend le temps, on réfléchit bien, on a un thème et on y va, chose que maintenant on n'a pas. C'est juste ça qui est usant, le temps passe très vite, on enchaîne, on enchaîne, c'est du rendement. » (Cécile)*

(C6-) et (C7-) Travailler pour une marque qui a du succès & Travailler pour une marque qui participe au rayonnement de la France et à la préservation d'emplois en France => déni de souffrance

La marque perçue comme pérenne et dégageant une valeur financière soutient un sentiment de sécurité ; vecteur de sens pour les collaborateurs (Berger-Rémy, 2013, 368). Dans le luxe, cette thématique est largement utilisée par le management dans les discours officiels via les thèmes du luxe ; environnement porteur, étendard d'un savoir-faire à la française et garant d'emplois non délocalisables. Si ce thème peut *faire management* (pratique C7), il peut également générer des thématiques miroirs et susciter des processus de dérégulation identitaire. En effet, lorsque nos managers se retrouvent face à des tensions, cette image si fortement positive du luxe rend inaudible tout questionnement de l'industrie, condamnant les managers à une forme de "déni de souffrance". Nous aborderons ce point largement dans la pratique (F1b-), lorsque la pratique d'affiliation à un univers socio-économique prestigieux, qui fait rêver, qui a du standing, est vécue si ce n'est comme une injonction au bonheur, en tous cas comme une impossibilité de douter.

La Figure 34 regroupe l'ensemble des thématiques émergent de nos entretiens et dévoilant comment la fourniture d'un vocabulaire spécifique de motivation peut participer à brouiller les processus de RI des managers du luxe.

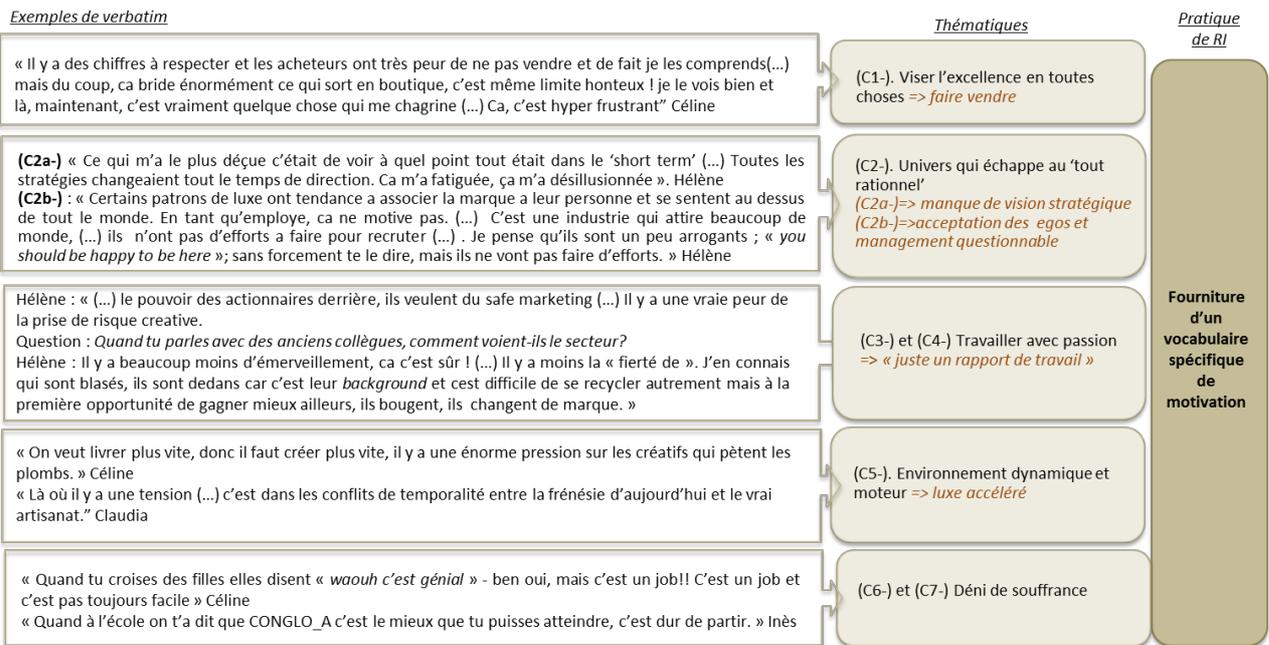


Figure 34 - Effet négatif des pratiques officielles de RI : la cible « les actions » / pratique « fourniture d'un vocabulaire spécifique de motivation » (d'après Alvesson et Willmott ; 2002)

### Pratique D: la diffusion de discours empreints de valeurs et morale

Le recours à des dimensions non fonctionnelles via la diffusion d'un discours empreint de valeurs et de morale peut fortement soutenir des pratiques de RI positives comme nous l'avons montré plus haut (D1, D2, D3). Mais il est aussi des cas où ces discours suscitent des pratiques de régulation négative, dont la nature peut être très différente. Ainsi, c'est parce qu'il y a écart entre le thème proposé et la réalité des pratiques que l'injonction à "être passionné" se retourne en un "être pragmatique". C'est en revanche parce que, en soi, le thème de l'"ambassadeur de marque" comme « *espoused value* » (Alvesson et Willmott, 2002) comporte une injonction identitaire pesante aux connotations morales questionnables qu'il défait management.

Le thème "être passionné => être pragmatique" faisant écho à la pratique négative de RI traitée plus haut de ne plus considérer son travail comme une passion mais « juste comme un rapport de travail » (C3- et C4-), en lui ajoutant une dimension morale, nous ne le traiterons pas plus avant ici.

#### D1-) Etre passionné => être pragmatique

Le premier type de pratique négative de RI suscité par la diffusion de discours officiels empreints de valeur et de morale est déclenché par le thème de la passion comme valeur morale à l'aune de

laquelle l'organisation propose à ses managers de se définir. Lorsque les différents éléments matériels sous-tendant ce discours moral se défaussent, le manager substitue à l'injonction à "être passionné" et remplace l'approche morale par une approche pragmatique, rentrant dans un simple rapport de travail, comme nous l'avons traité plus haut (pratique (C3-) et (C4-) de "diffusion de discours empreint de valeurs et de morale").

(D2-): Agir en ambassadeur de la marque => injonction à se conformer physiquement

Les travaux sur l'*emotional labor* ont révélé le pouvoir d'imposition de la marque sur les employés de services (Sherman, 2007) qui dans l'interaction avec le client, contrôlent leur émotions et leur corps pour se mettre en conformité avec le positionnement de la marque (Hennig-Thurau, et al., 2006; Hochschild, 1983; Warhurst et Nickson, 2009; Wharton, 2009). Des travaux récents (Borraz, 2017 :200) ont en outre montré que « l'incarnation de la culture de la marque par les individus (clients et employés) est le résultat de leur représentations préliminaires (« qu'est-ce que le luxe ? », « qu'est-ce que le luxe de cette marque particulière ? ») ». Ces travaux se centrent toutefois sur les employés de boutiques, dont la dimension de représentation face au client est évidente mais n'étudient pas l'effet de la culture de la marque sur les employés occupant des fonctions *non customer facing*. Notre travail apporte en cela un nouvel éclairage.

Nous avons mentionné plus haut (D2) comment Marc, ayant internalisé que l'apparence physique fait partie de l'identité sociale attendue des managers du luxe, se conformait de façon volontaire à un certain code vestimentaire («*toujours mettre un costume pour aller à l'école*») et comment Martina avait de son propre chef, remis ses sacs contrefaits au vestiaire. Mais cette pression au "juste style" peut parfois générer des tensions identitaires et constituer une pratique corrosive de RI.

Les réactions des managers sont diverses : il y a ceux qui, comme Hélène, se conforment volontairement aux règles du système, tout en conservant une distance critique : « *c'est un peu "peer pressure" : quand tu arrivais au bureau, tu sentais que les gens avaient mis beaucoup d'argent dans l'apparence. Je faisais partie de celles qui dépensaient le moins en vente au personnel. Et même à cette époque là, je voulais choisir des choses qui me plaisaient, et quand il n'y en avait pas, je n'achetais pas.* ». Hélène démontre que cette dimension d'apparat ne constituait finalement pour elle qu'une règle du système, mais que cela n'a pas recalibré son

identité : *« quand j'ai arrêté [le luxe], j'ai laissé tomber beaucoup d'apparat, beaucoup revendu, donné des sacs, des vêtements. »*

Il y a ceux, au contraire, qui se distancient d'un système qu'il perçoivent comme faisant primer la forme sur le fond, l'apparence sur les compétences professionnelles ; instaurant une forme d'iniquité dans la gestion de ses talents : *« moi, j'avais 3 kilos en trop, ça rendait [ma manager] hystéro' ! Clairement, on ne va pas se leurrer, chez CONGLO\_B, il y a des très très belles filles qui réussissent. J'en ai une en tête, qui réussit, c'est juste une très belle fille qui porte les bonnes chaussures, du bon chausseur. C'est évident qu'elle réussissait bien parce qu'elle était jolie. L'apparence, c'est super important »* (Estelle).

Il y a ceux enfin pour qui ces pratiques officieuses déclenchent une réaction paradoxale : en conflit avec leur éthique, elles suscitent un malaise chez le manager... qui intègre toutefois que le style peut constituer une dimension professionnelle, comme l'illustre le verbatim de Mickaela.

*« The last job I had, I had to put down the kind of 'personal mantra', and seriously I felt really bad, because I had to seriously restrict our employees' freedom. I mean, it got to a stage that, I had to tell people how to dress, what they could eat or not !! Really ! Before I never encountered that in any of our brand, so i was quite surprised... but, you know, it's true that this industry is extremely about, hum... I'm not gonna say "how you look", but, you know.... Myself for example when I was at [fashion brand], I have a normal figure, but you know for certain jobs you also need to have the looks" ».*

Notons le cheminement du propos de Mickaela : elle est à la fois outrée de devoir se faire l'émissaire du message de conformité physique ... mais admet comprendre que pour certains postes, cela peut avoir un fondement. On retrouve le même paradoxe dans les propos d'Inès qui à la fois se distancie de ce primat du look qui dénoterait une certaine « superficialité » de l'industrie (*« tu rentres dans une surenchère où il ne faut pas grossir, il y avait des minettes qui faisaient des crédits à la consommation pour les ventes au personnel ! »*), tout en admettant que c'est en fait un environnement qu'elle recherche et valorise bien que ce ne soit pas un critère très rationnel (*« c'est débile, parce que ce n'est pas ça qui fait les gens. Mais je suis sensible à ce qui est beau et j'aime bien être dans un environnement de gens beaux »*)

En dernière illustration, évoquons le cas extrême dont Stéphane nous fait part et qui illustre comment la pratique « agir en ambassadeur de la marque » peut confiner à l'intrusion identitaire:

« [Un ancien collègue] est allé chez [X, marque horlogère traditionnelle prestigieuse]. On lui a dit, voilà maintenant, votre fiancée travaille chez [marque de joaillerie ayant une clientèle de “nouveaux riches”], vous avez compris que vous êtes chez [X] et vous êtes assez payé pour qu’elle ne soit pas obligée de travailler. Surnaturel !! Et on lui demande de signer qu’il avait bien compris et on lui rappelle que le Directeur Commercial avait omis de dire que sa femme travaillait chez [marque de montres sous licence], et donc il n’est plus là ! »

**En résumé**, derrière la pratique de RI positive « agir en ambassadeur » (D2-) se dévoile, à travers l’interprétation officieuse qu’en font les managers, son pendant négatif : la pression à se conformer physiquement. Le manager n’est alors plus “ambassadeur de” mais “colonisé par” la marque. Certains refusent à la marque ce droit qu’elle cherche à s’arroger de définir à quoi on doit ressembler et donc qui l’on doit être (car, nos verbatim l’affirment, dans le luxe l’habit fait le moine), d’autres rentrent dans une relation paradoxale à une marque qui assume officieusement un inconscient inassumable socialement (est-ce que je pense vraiment que la beauté fait la valeur des gens ? est-ce audible socialement?).

La figure ci-dessous synthétise les thématiques élaborées par les managers en réaction à la pratique officielle de RI consistant à fournir un discours expliquant les valeurs et la morale.

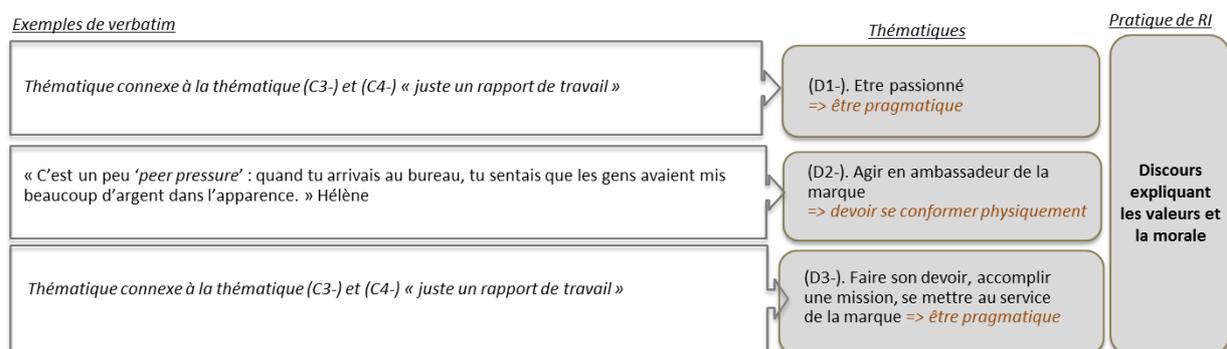


Figure 35 - Effet négatif des pratiques officielles de RI : la cible « les actions » / pratique « discours expliquant les valeurs et la morale » (d’après Alvesson et Willmott ; 2002)

Pratique E: définition par rapport à des compétences ou un savoir particulier

La pratique de “définition par rapport à des compétences ou un savoir particulier” peut aussi susciter des processus de RI négatif. Ainsi, (E1-) d’une part, nos entretiens révèlent que la “capacité à préserver les éléments du succès et à trouver le juste équilibre entre court et long terme” (E1), est traduite par nos managers comme une forme d’aversion au risque, une volonté de pérenniser le succès qui confine à l’immobilisme et prive les managers de toute marge de

manœuvre. D'autre part (E2-), la « capacité à être pragmatique, orienté résultats » (E2) est présentée par les managers comme confinant à l'application d'une pure rationalité financière qui fait tension dans leurs processus de RI (E2-) et que nous avons explicité plus haut dans la pratique (C1- *viser l'excellence => faire vendre*). Notons que les autres thématiques positives qui apparaissent en mineur dans les entretiens (Fournir le meilleur service client, E3 et Savoir motiver E4) n'ont pas de thème miroir négatif. Nous allons maintenant présenter en détail la thématique (E1-) où quand savoir préserver les éléments du succès signifie ne surtout rien changer...

(E1-): Savoir préserver les éléments du succès => Ne rien changer

La tension entre créativité et normalisation inhérente aux industries créatives (Bilton, 2007, 2010 ; De Filippi, Grabher & Jones, 2007 ; Mumford, 2000 ; Sutton, 2002) est un sujet largement étudié, toutefois l'effet de cette tension sur l'identité des managers dans le luxe reste encore à explorer.

Nous allons ainsi décrire les pratiques de RI que les managers déploient pour faire face à cette tension entre des discours officiels valorisant la pérennisation du patrimoine des Maisons, et la réalité de pratiques créatives et de management visant à limiter les risques en ... ne changeant rien.

Écoutons ce que Sophie a à nous dire : elle comprend que la dimension d'excellence du luxe impose d'avoir recours à « *des techniques et savoir-faire éprouvés depuis longtemps et qui visent à durer longtemps* », que le défi consiste à « *trouver un point d'équilibre entre héritage et contemporanéité ; il faut être à la fois "timely" et "timeless", "timely" c'est proposer le meilleur de chaque époque et "timeless" c'est viser à l'intemporalité, à la pérennité* ». Elle dit avoir fait sien le mantra de l'un de ses supérieurs : « *quand il n'est pas nécessaire de changer, il est nécessaire de ne pas changer* ». Toutefois, si cette dimension de pérennité fait sens à ses yeux lorsqu'elle est orientée par la recherche du meilleur produit, elle devient problématique lorsqu'elle n'est plus que l'expression d'une « *peur de perdre la recette si on change* », comme elle l'a vécu chez CROWN, leader de son secteur. Estelle, chez STAR, également leader de son secteur, s'est confrontée à la même réalité : « *tu as une pression à garder la position de leader. Ils pensent avoir trouvé la recette magique et ils veulent la garder, ils ne veulent pas la dévoyer, ils ne veulent pas la changer* ». En conséquence, si la mission première du manager est de ne surtout rien changer, si « *le modèle marche tellement bien, que tu n'as pas besoin de cerveaux*

*qui font la révolution* », le corollaire de cette aversion au changement, est le peu de marge de manœuvre laissée aux managers et que nous expliciterons plus loin (pratique I2-)

Cette compétence par la négative (savoir ne rien changer), miroir du thème officiel « savoir préserver les éléments du succès » (E1), détricote fil à fil le canevas identitaire des managers du luxe. “Out” l’image du créatif débridé des débuts : « *quand j’ai commencé mes études, il y avait le boom des it-bags et on avait l’impression que toutes les boites se lâchaient et donnaient le meilleur d’elles-mêmes. Maintenant, j’ai l’impression qu’on est rentrés dans une période un peu plus statique où on observe ce que les uns et les autres font en se disant est-ce que si on le fait ça va marcher (...) c’est ça que je trouve triste et dommage.* » (Céline), « *avant, on attendait de nous une réelle créativité. Aujourd’hui, mon sentiment c’est que la mode ne fait que des déclinaisons des uns et des autres. On les reconnaît plus ou moins, mais c’est que des déclinaisons des uns et des autres.* » (Giulia), « *tout le monde copie tout le monde* » (Clara). “Out” la volonté de pousser la réflexion toujours plus loin, en ligne avec l’éthique d’excellence du luxe : « *Quand on gagne autant d’argent en faisant aussi peu, pourquoi on irait chercher plus ?* » (Jacques). “Out” la capacité à initier les tendances que l’on prêtait volontiers à cette industrie labellisée créative : « *KING, c’est la méga institution, mais limite muséale ! A la fin tu te dis ok, « patrimoine, patrimoine, patrimoine », mais quand tu prends les bouquins, ben qu’est ce qu’il y a comme modernité aujourd’hui !?!* » (Juliette), « *[marque de joaillerie d’un conglomérat] a perdu toute sa force créatrice, il n’y a pas eu de création ni d’innovation depuis très longtemps. Quand j’y étais c’était une marque innovante, tu avais tout le temps de choses nouvelles qui sortaient, c’était un challenge ! Maintenant, avec la bague [modèle iconique] remâchée dans 50 versions différentes depuis 15 ans, ça n’apporte plus rien.* » (Anne). Nos managers illustrent donc de façon très concrète l’existence d’une « convergence des goûts » (Godart et Mears, 2009) confinant *in fine* à un véritable « conformisme créatif » (Heilbrunn, 2010) au sein de l’industrie du luxe.

Dans ce contexte de créativité « bridée » qu’elle qualifie de « *limite honteux* », Céline se dit « *hyper frustrée* », comme pense-t-elle l’ensemble de ses collègues : « *je pense qu’à tous les niveaux tout le monde est frustré à cause de ça.* ». Quels processus de régulation met-elle alors en œuvre pour soutenir son identité dans ce contexte ? Comme elle le formule dans la même phrase, elle a recours à des critères rationnels pour pallier à la perte de sens liée à la disparition des critères non fonctionnalistes qui la motivaient initialement. Elle internalise l’obligation de performance induite par le caractère compétitif de l’environnement et se rallie à la bannière de

l'obligation de résultats : « *il y a des chiffres à respecter, les acheteurs ont très peur de ne pas vendre et, de fait, je les comprends* ». Notons que l'on rejoint ici la thématique de la motivation par défaut traitée plus haut (II).

La Figure 36 présente de façon synthétique les thématiques de RUI déployées par les managers en réaction à la pratique managériale de définition par rapport à des compétences et savoir-faire.

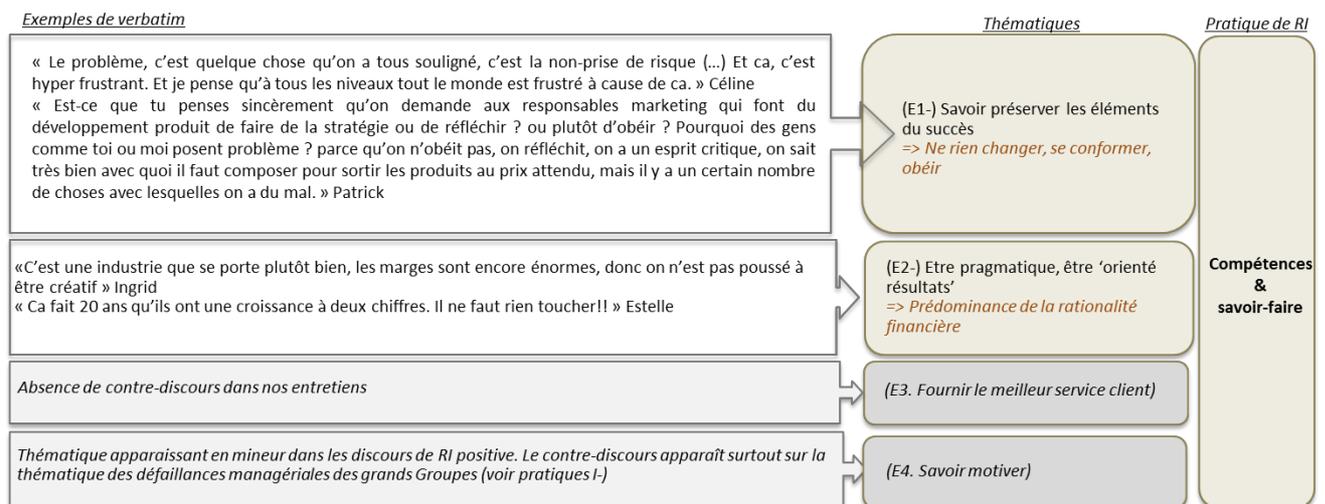


Figure 36 - Effet négatif des pratiques officielles de RI : la cible « les actions » / pratique « définition par rapport à des compétences et des savoir-faire » (d'après Alvesson et Willmott ; 2002)

Pratique F: l'appartenance et l'affiliation à un groupe donné, adhésion à des jeux de eux versus nous

(F1a-): S'affilier à une univers socio-économique prestigieux, qui fait rêver => Ne pas assumer l'image de superficialité du luxe

Si nos entretiens ont montré que les managers utilisent la dimension de prestige socio-économique et de standing du luxe pour tisser leurs discours de RI positive (F1), nous allons maintenant montrer que le revers de cette médaille dorée est le caractère superficiel que l'on prête souvent au luxe... et que nos managers craignent de se voir attribuer. Ainsi, la dimension de reconnaissance portée par la marque à l'externe (« je travaille pour une marque que les autres reconnaissent », Berger-Rémy, 2013 :368) peut se révéler une sorte de prison identitaire dorée.

Dans son récit individuel, Inès nous l'avait dit sans ambages : « *j'assume le beau, le sens du détail, du travail bien fait. J'assume pas le superficiel* ». Les verbatim de ce type sont

relativement nombreux ; les managers n'assumant pas toujours à l'externe le fait de travailler dans le luxe et craignant que l' « effet de contagion » (Dutton et al., 1994) puisse devenir négatif.

Chiara nous raconte que, quand les gens lui demandent où elle travaille elle répond « *dans la chaussure* » et ne mentionne pas qu'elle travaille dans le luxe, « *parce que les gens ne comprennent pas toujours* ». De même, si Olivier a fait « *de belles rencontres dans le luxe* », il y a « *beaucoup de gens qui [l] 'ont gêné, beaucoup de personnes un peu superficielles, très dans le paraître, qui ne [lui] correspondaient pas* », mais étaient en ligne avec l' « *a priori assez négatif* » qu'il avait sur le luxe avant d'y travailler : « *des personnes un peu superficielles, tout ce qu'on peut imaginer du luxe "bling bling"* ».

Le verbatim ci-dessous de Mickaela, montre qu'elle tient à se distancier de ce cliché du luxe superficiel en précisant qu'elle travaille « *dans les bureaux* » et surtout pas dans la communication ou les relations publiques, ces fonctions incarnant pour elle un luxe où l'image primerait sur le fond. Son récit tourne d'ailleurs autour d'une crise de sens : si elle était « *fière au début* », après 15 ans dans le luxe, son parcours professionnel lui semble avoir moins de sens et partant de valeur que celui d'un « *médecin* » et que « *c'est vrai, elle le trouve maintenant plutôt superficiel* ».

*Mickaela : « I'm pretty clear : I say I work in the headquarters, I work in acquisitions. I approach it from the business side. I rationalize it more. Let's put it this way, I don't work in communication or PR. I think the PR world, which I find anyway quite odd, I would not. That's really fluff! I find product development interesting, it's like creation, engineering, that's the essence. I think the shoes are complicated, the watches too, but they lack the comfort point and confort is... and you have 20 different sizes, that's really engineering, I have respect for that. The whole putting in the magazine, the whole Vogue thing, the whole editor, "Devil wears Prada", I find it quite pathetic. If people were telling me "you work in marketing ?", "No ! I don't work in marketing !" But otherwise I don't give so much a shit about. »*

**En résumé**, la pratique d'affiliation à un univers socio-économique prestigieux et qui fait rêver peut, auprès des mêmes managers, susciter des pratiques de RI positives, tout comme négatives et qui peuvent même s'exprimer au cours du même récit, illustrant le caractère très ambivalent de l'identification organisationnelle via la marque (Gagne et Josserand, 2012).

Alvesson et Willmott (2002) formulent que ce n'est pas tant la véracité du message qui importe que son impact, cela constitue peut-être un facteur explicatif dans le cas de ces pratiques de RI suscitant des réactions ambivalentes ; le manager oscillant entre adoption de la thématique officielle au sein de ses thématiques propres et détachement identitaire.

(F1b-): S'affilier à un univers socio-économique prestigieux, qui fait rêver => Dénis de souffrance

« Des millions de filles tueraient pour être à votre place », réplique extraite du film “Le Diable d’habille en Prada”

La seconde acception négative de la pratique d’ “affiliation à un univers socio-économique prestigieux et qui fait rêver” que connotent les récits de RI des managers est celle d’une forme de “dénis de souffrance”. En effet, nos managers racontent que l’image du luxe est tellement forte à l’externe (« [les gens] imaginent que les bureaux font 100m<sup>2</sup> par personne, qu’on nous amène un café tous les matins, ils projettent... » Marc), qu’il leur est quasiment impossible de formuler une critique à l’égard de l’industrie. Ils sont en quelque sorte prisonniers de l’image externe positive du luxe qui rend l’expression de leur vécu, s’il est un tant soit peu négatif, inaudible. Écoutons ce qu’en disent nos managers...

« Dans le luxe, les salariés sont très nombreux à être dans le déni. Car c’est trop difficile : le luxe projette une image tellement forte ! Quand tu dis : “je travaille dans telle marque”, tout le monde imagine que c’est merveilleux. Tu ne peux pas leur dire que c’est pas comme ça, que tu souffres, que c’est dur, que ce n’est pas comme ils imaginent. Donc la plupart [des salariés du luxe] sont totalement schizophrènes ! » Laure

« Les gens sont tiraillés, mais bon, quand ils sont à l’extérieur et qu’on leur demande où ils sont et qu’ils disent [marque de mode X] ou [marque de mode Y], tout de suite, ça classe un peu ! Voilà, ça donne un statut, mais il n’empêche qu’au quotidien, ça peut être très douloureux. C’est l’image projetée, mais ça ne veut pas dire que c’est la réalité. » Carole

**Question :** Et quand tu dis aux gens que tu travailles chez [marque de mode X]?

**Cécile :** Ils sont impressionnés. L’image est !! [soupir qui sous-entend image forte] mais il y a aussi une image très futile derrière, quand tu leur dis que tu travailles dans le luxe et la mode, ils n’imaginent pas les énormes navires qu’il y a derrière. En règle général, je dis “oui, c’est génial, je fais ce dont j’ai toujours rêvée, mais c’est pas facile tous les jours, et vous n’imaginez pas qu’on s’amuse toute la journée, c’est une grosse boîte, il y a des rendus”. C’est un job comme un autre. On touche à des très beaux produits mais c’est une structure comme une autre, on a des résultats à donner, et parfois c’est très dur de les donner. Mais bon, on a toujours réussi... non, non, moi je dis toujours, surtout quand tu croises des filles elles disent « waouh c’est génial » - ben oui, mais c’est un job, c’est un job et c’est pas toujours facile. »

Les mots choisis par nos managers (« déni », « schyzophrénie », « tiraillés ») sont révélateurs du paradoxe identitaire dans lequel la pratique managériale d'« affiliation à un univers donné » les place ; pris entre le « transfert du rêve du produit au rêve du job » (Marc) et la réalité de « l'envers du décor » (Anne).

(F1c-): S'affilier à un univers socio-économique qui a du standing => Souffrir de la baisse du standing

La dernière dimension d'écart entre l'univers prestigieux affiché et la réalité vécue qui peut participer à corroder les processus de RI est celle du standing. Nous l'avons vu plus haut, les avantages en nature concédés dans l'industrie constituent l'un des éléments que les managers mobilisent dans leurs récits. En conséquence, lorsque ces avantages ne sont plus au rendez-vous, les managers le verbalisent...

Ainsi, Céline nous raconte que « *les avantages en nature, [il n'y en a] pas tant que ça parce qu'ils cadrent beaucoup, de plus en plus, parce qu'il y a eu beaucoup d'abus* ». Les propos d'Anne et de Juliette, ci-dessous, traduisent eux une forme de rancœur. Anne déplore d'avoir compris à ses dépens que si l'industrie continue à communiquer sur une image de luxe « à tous les étages », sa réalité actuelle est différente et elle comprend, comme Juliette, que la diminution des avantages est le signe d'une évolution culturelle plus large, vers une gestion des ressources humaines plus utilitariste et une approche des projets moins professionnelle.

*Question : « Qu'est ce que tu imaginais ce que c'était travailler dans le luxe ?*

*Anne : Dans le luxe tu imagines toujours uniquement l'avant du décor, tu n'imagines pas l'arrière et tu imagines que tout est luxe. Et en fait le luxe, il n'est qu'à l'avant. La première leçon que j'en tire c'est ça. On a une vision de miroir aux alouettes, du luxe qui serait partout. Ça correspondait peut-être encore à une vision du luxe il y a 15 ans, parce que dans les voyages, dans la façon de gérer le personnel, c'était peut être plus luxe avant que maintenant. Il y a vraiment eu une évolution post-9 septembre qui a été considérable. Il y a commencé à avoir une économie d'échelle. Avant il y avait vraiment une vision luxe qui était luxe. »*

*Juliette: « Tu as quand même un environnement de travail hyper privilégié. Il faut quand même se le dire. Mais bon pas tant que cela, tu ne peux plus confier de tests au porter à tes équipes, qu'ils aient le professionnalisme de tester leurs projets ! Et puis de temps en temps, quand tu vas en local, tu es quand même content de pouvoir porter tes produits et surtout tu te fais engueuler si tu portes du [marque de luxe concurrente] ou du [marque entrée de gamme]. Donc il n'y en pas tant que ça des avantages à travailler dans le luxe ! »*

## Pratique G: la position hiérarchique

### (G1-) L'invention d'une hiérarchie officielle

Nous avons mentionné plus haut que le discours managérial officiel n'a pas recours au thème de la position hiérarchique afin de susciter des pratiques positives de RI ; les discours officiels externes comme internes visant plutôt à susciter un sentiment d'appartenance au projet commun qu'est la marque et l'inclusion dans une famille, dénuée de toute notion de hiérarchie. Nos entretiens révèlent pourtant que la dimension de la hiérarchie, est recrée par les managers entre eux, s'appuyant sur une sorte de hiérarchie officielle répondant à des référents spécifiques.

Ainsi, en écho à notre vécu d'*insider*, Stéphane raconte que le portefeuille de produits dont on a la charge devient un élément qualifiant au sein de l'organisation et constitue un indice internalisé de la supposée valeur professionnelle (et humaine ?) du manager : « Chez [*marque de joaillerie*], il y en a qui pensaient qu'ils étaient le descendant direct de [*fondateur de la marque*], ou il y en avait beaucoup qui se présentaient comme : « c'est moi la [*X, produit phare de la marque*] ». Un peu d'humilité ! C'est le *one man show* ! ». De fait, cette clef de lecture est utilisée pour décrypter des pratiques organisationnelles qui, en apparence, pourraient sembler insignifiantes: « pendant les "réunions Monde", vous tombez sur des manageurs dans l'ascenseur qui disent : « ah, tu es au 4<sup>o</sup> étage, moi je suis au 3<sup>o</sup>, donc ça veut dire que je suis moins côté ». Ils le disent en rigolant, mais on sent qu'ils le pensent » (Stéphane).

Pour Elisabeth, CEO d'une marque de maroquinerie de luxe, ayant travaillé précédemment dans la joaillerie, c'est ce que l'on pourrait appeler le "capital mode" du produit qui structure une hiérarchie informelle que les acteurs du système créent sans impulsion organisationnelle :

« Une préoccupation tout à fait sur l'image, la perception, qui est très typique à la mode, qui est "je ne fais pas le produit pour que les clients l'achètent, en soient satisfaits, éprouvent du plaisir à le porter", mais vraiment pour que le milieu dans lequel j'évolue apprécie mon travail et trouve que je suis quelqu'un de bien qui est dans une entreprise qui fait des produits dans le coup et que, partant, je suis dans le coup aussi. (...) C'est la démarche hyper égoïste de quelqu'un qui veut se servir de son entreprise. J'ai connu le cas récemment de quelqu'un de l'équipe qui plaçait son enjeu personnel, que les produits projettent une bonne image personnelle, qu'importe si les produits atteignaient les besoins du client. »

On comprend que cette hiérarchie fantôme que les managers s'inventent, si elle n'émane pas directement du discours managérial officiel, en constitue un sous-produit. En effet, c'est le

caractère exceptionnel, extra-ordinaire du luxe, sa nature d'univers socio-économique prestigieux que les managers traduisent officieusement en s'inventant un système de valeurs dont les références – bricolage d'éléments de langage officiel - leur sont propres. Ainsi, si les managers s'affilient à l'utopie rassembleuse que serait la marque, ils recréent en son sein un sous-système de signes pour mieux se distinguer entre eux...

Pour ceux qui adhèrent à ce système de sens officieux, il constitue alors un matériau support à des pratiques de RI positives. Toutefois, nous lisons entre les lignes des récits d'Elisabeth et Stéphane, que ces pratiques de leurs collègues interfèrent avec leurs propres pratiques de RI, les récits qu'ils déploient étant concurrents et incompatibles avec les leurs. Ainsi, nous voyons ici que les pratiques de RI des managers peuvent s'entrechoquer, et que ce n'est pas uniquement en rapport au discours officiel que se construisent les pratiques de RI des managers mais aussi en réaction et en regard aux pratiques des autres acteurs du système, dont leur collègues.

Mickaëla évoque également un système de sens officieux, en le positionnant toutefois au niveau de l'industrie dans son ensemble et orienté vers les cibles externes. Il ne serait pas l'expression d'une volonté organisationnelle, ni celle d'un unique individu mais de tout un système qui l'utilise pour indiquer et garantir sa propre valeur. C'est parce qu'elle perçoit ce système hiérarchique officieux comme dénué de référent réel valide, que Mickaëla le dépeint comme un élément corrosif dans son récit de RI. Elle présente le système des défilés de mode comme l'exemplification d'un univers qui tournerait à vide sur lui-même, manquerait de « *respect pour l'artisan* » et dont elle ne veut plus être :

*« That respect [for the artisan] has a little bit been left aside from the “maniacs”. You're like “ok, what's the point of that fashion show?”. I don't think I want to work for a brand that does a fashion shows! I should not say it, but ... Because this whole fashion show circus is much more a hype, the industry hypes itself, the creative director hypes himself, the communication director hypes himself, the editor hypes' himself... It's like the industry itself glorifying itself. It's like me, me, me...this hype things is going to craziness. »*

En résumé, si l'organisation ne propose pas officiellement de discours centré sur la position hiérarchique, les managers individuellement et l'industrie dans son ensemble élaborent un discours fortement hiérarchisé entre produits ou marques ayant capacité à labelliser l'individu au sein du système, selon un ensemble de critères définis par les acteurs du système eux-mêmes et constituant une assemblage des thématiques officielles. Ce discours étant structuré autour de la

dimension de signe du luxe, il devient de fait un thème dérégulant les processus identitaires des managers qui adhéraient au luxe plus pour ses éléments de contenus (artisanat, service client) que d'image.

La figure ci-dessous synthétise les discours forgés par les managers en réaction à la pratique officielle de RI consistant à orienter les relations sociales .

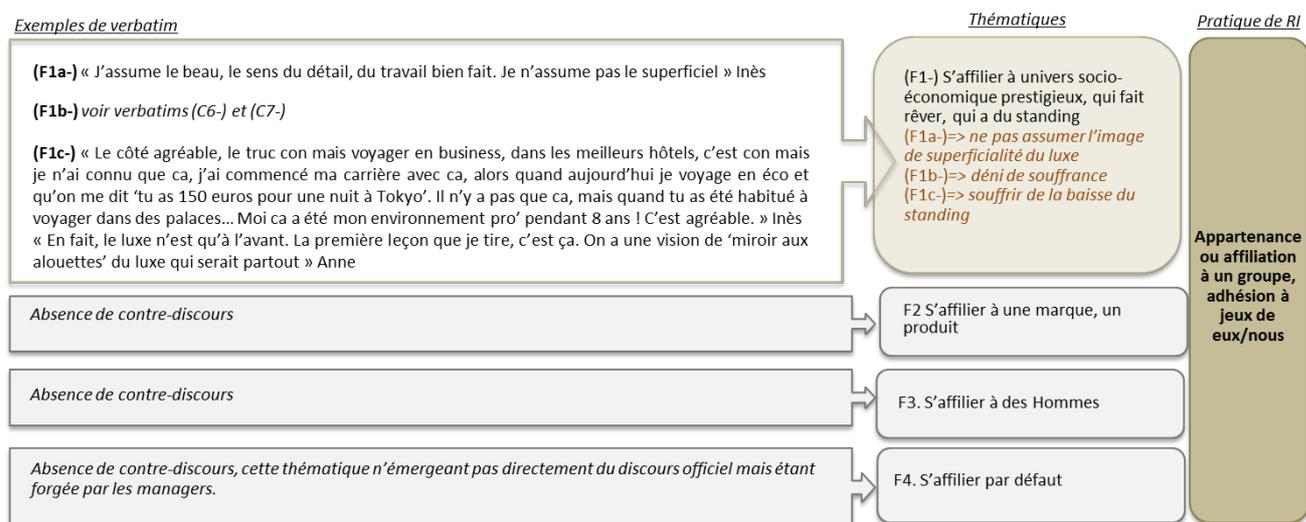


Figure 37 - Effet négatif des pratiques officielles de RI : la cible « les relations sociales » / pratique « appartenance et affiliation à un groupe donné» et « la position hiérarchique » (d'après Alvesson et Willmott ; 2002)

### Pratique H: les règles et normes naturalisées dans l'organisation

Nous avons précisé plus haut que nos entretiens n'ont pas révélé de règles et normes naturalisées dans l'organisation suscitant des pratiques positives de RI. En revanche, nous avons identifié trois règles et normes qui, dans les discours officieux dont les entretiens se font l'écho, participent à défaire management : (H1-) la capacité à gérer la complexité ; (H2-) l'objectif officieux de ne pas chercher à révolutionner le système, (H3-) les pratiques managériales visant à asseoir son pouvoir en jouant des insignes du pouvoir.

#### (H1-): Savoir gérer la complexité

La capacité à gérer la complexité est inscrite par deux de nos conglomérats dans leurs critères d'évaluation des employés (voir encadré ci-après).

### Encadré : zoom sur les critères d'évaluation de deux des conglomérats

Notre analyse des discours officiels s'est concentrée sur la partie externe de ces discours. Notons toutefois que, du fait de notre statut d'insider, nous avons accès aux grilles d'évaluation de deux des conglomérats du luxe. Nous choisissons de les présenter ici. D'une part parce que cette parole interne n'a pas exactement le même statut que la parole managériale externe. D'autre part, parce qu'elle nous autorise à caractériser le discours officiel autour de la « capacité à gérer la complexité » pour mieux le mettre en regard de l'interprétation officieuse qu'en font les managers dans leurs discours de RI.

> **Conglomérat 1** définit 3 grands critères clefs : « *learning agility* », « *commitment* », « *aspirations* » et sous-titre la dimension de « *learning agility* » par 4 sous-dimensions :

(1) « *mental agility : people who think through problems from a fresh point of view, are comfortable with **complexity, ambiguity** (...)*

(2) *people agility : (...) open to **diversity** of people and viewpoints*

(3) *change agility : passion for new ideas, (...) can handle the **heat** and consequences of leading **change** efforts*

(4) *results agility : people who get results under **tough conditions** or **first-time situations** ; they pull things off under **difficult conditions** ».*

> **Conglomérat 2** définit 10 compétences clefs dont l'une est la capacité à « *faire face à l'incertitude et l'ambiguïté : faire preuve d'adaptation dans des **situations de changements** ; est capable de **changer facilement de cap** ; peut décider et agir sans avoir toutes les données, n'est pas perturbé par des **situations imprévues**, sait avoir une réaction adaptée face au **risque** et à l'incertitude* ».

Comment cette capacité à gérer la complexité ou l'ambiguïté, qui est affichée comme une compétence clef dans les discours officiels managériaux internes, est-elle intégrée par nos managers dans leurs discours de RI ?

Nos répondants fournissent une interprétation négative de cette thématique officielle qui viserait à masquer une réalité organisationnelle très « *politique* » (Inès, Olivier, Estelle, Carole) où règnent des « *luttres d'influences* » (Edouard). Sophie, dans son récit individuel nous avait clairement formulé que cette « *capacité à gérer l'ambiguïté* » lui apparaissait comme une réponse toute faite, brandie par les ressources humaines en rempart aux doutes qu'elle émettait face aux « *injonctions paradoxales* ». Inès évoquait des usages de « *courtisan* » dignes de « *Versailles* » et qui remettaient en question le sens de son engagement. Ainsi, cette dimension politique et d'ambiguïté suscite des processus de régulation identitaire négatifs ; explicitons les.

En premier lieu, nos managers mobilisent cette notion de politique comme une sorte de repoussoir identitaire : rester signifierait accepter une compromission identitaire à laquelle nos répondants se refusent. Ils induisent ainsi que la dimension politique de l'organisation constitue un point bloquant fondamental de leur processus de régulation identitaire, un élément qu'ils ne parviennent pas à amalgamer à leur système de valeurs et à leur culture personnelle et dont on comprend qu'il fait partie des causes ayant pu motiver leur départ de l'organisation : « *les gens qui restent chez KING sont ceux qui sont capables de gérer toute cette dimension politique* » (Isabelle)<sup>72</sup>, « *tu as des profils qui restent, ce ne sont pas les meilleurs, ce sont les plus carriéristes, ils passent sur plein de trucs, ce sont les plus lèche-culs* » (Anne), « *tout l'art des gens qui existent dans ces métiers là, c'est de comprendre, quand on te pose une question, le type de réponse qu'on a envie d'entendre : « Quel temps fait-il ? Le temps que vous voulez chef !! ». Je ne blague pas ! C'est comme ça !* » (Patrick).

Dans un second temps, nos managers nous disent que cette notion de politique traduit les travers de la culture organisationnelle et pèse sur leur identité : si les organisations du luxe manient l'intrigue comme système de management (« *Rather, let's be straight ! But that's really missing within this industry*» Mickaela), alors le manager ne peut s'appuyer sur une image de soi stabilisée de manager à qui l'on fait confiance, ni s'engager durablement dans une organisation qui favorise la mise en compétition entre managers.

C'est ce que nous dit Antoine : « *Je m'entendais très bien avec les gens au siège, qui me disaient "Ah ben aujourd'hui la Présidente a reçu deux personnes pour ton job !" Ca, pour moi c'est clairement du CONGLO\_B. J'ai eu la chance de vivre CONGLO\_A, CONGLO\_B et CONGLO\_C. J'aime à dire que CONGLO\_C, tu mets un genou à terre à un moment, ben on va te tendre la main. CONGLO\_B tu mets un genou à terre, quelqu'un derrière va te pousser parce qu'il y en a un autre derrière qui attend.* »

**En résumé**, ces récits montrent clairement comment le management utilise la marque pour influencer et définir les cadres de référence, normes et valeurs partagées au sein de l'organisation et comment elle joue du caractère parfois ambigu de la marque au profit de l'organisation (Pettinger, 2004 ; Kärreman & Rylander, 2008).

En outre, ils montrent que, lorsque la marque-employeur porte un discours-écran, on atteint aux limites de l'*internal branding* (Gagne, 2012), suscitant des pratiques d'engagement ambivalent (Gagne et Josserand, 2012). Cela apparaît de façon d'autant plus saillante sur la population

---

72 Verbatim recueilli lors d'un déjeuner informel avec un contact personnel de mon réseau, mai 2016

constituant notre focale (managers) ; aux capacités discursives reconnues (Gabriel, 1999 ; Rouleau et Balogun, 2011 ; Spicer, 2013) et que notre travail participe à incarner.

### (H2-) Ne pas chercher à révolutionner le système

La deuxième règle naturalisée dans le système pour « s'en sortir dans des contextes ambigus ou à forts enjeux politiques » (Alvesson et Willmott, 2002) que révèle nos entretiens est le fait de ne pas chercher à révolutionner le système. Il constitue la traduction du thème (E1-) “ne rien changer” développé sur la pratique de “définition de compétences spécifiques” dans la pratique H de “définition de règles et normes naturalisées”. Il anticipe également le thème de la faible autonomie mentionnée par nombre de managers, que nous traiterons plus loin (pratique (I2a-) “travailler dans un grand groupe => « être l’esclave d’un royaume »”).

Nous ne reviendrons donc pas largement ici sur ce thème, mais convoquerons brièvement quelques verbatims (déjà évoqués ou non): Olivier rapporte avoir compris que ce qui est attendu du manager du luxe est avant tout de savoir « *influencer* » et de faire preuve « *de diplomatie, d’entregent* » si bien qu’une « *personnalité très cash, ça ne passe pas forcément bien* », Estelle s’est vu reprocher sa tendance à « *ruer dans les brancards* » et Patrick fait le constat que l’organisation cherche désormais des managers « *dociles* ». S’il est important de « *ne pas perdre la recette* » du succès (Sophie), alors il convient d’être tous alignés dans la même direction : « *est-ce que tu penses sincèrement qu’on demande aux responsable marketing qui font du développement produit de faire de la stratégie ou de réfléchir ? ou plutôt d’obéir ? (..) Aujourd’hui tu prends des gens disciplinés et obéissants. [Il s’agit d’]ex-é-cu-ter ! [il insiste sur le mot et le décompose en le disant].* »

Ce thème, forgé spontanément par les managers en réaction à l’écart qu’ils constatent entre le discours officiel (créativité, innovation, changement, initiative...) et la réalité des pratiques, constitue donc l’illustration concrète des pratiques de régulation identitaire négative que peut engendrer le discours managérial d’inspiration marketing.

### (H3-) Jouer des insignes du pouvoir pour asseoir son pouvoir

Nous avons évoqué dans notre revue de littérature (partie A, chapitre 3.) comment la notion de *potlatch* et de dépense somptuaire peut, sur le plan théorique, être assimilée à la notion de luxe (Roux et Lipovetsky, 2003, p.25). Nos entretiens révèlent que, tout comme dans le *potlatch* des sociétés primitives où ce qui compte n’est pas tant la possession d’objets de valeurs que le

prestige conféré par la circulation et/ou la consommation des richesses (Mauss, 1924), dans les organisations du luxe, ce qui compte n'est pas tant d'être un chef que de déployer les insignes du chef pour être perçu (ou se percevoir soi-même) comme un chef. Ainsi, il existe au sein des organisations du luxe, une norme naturalisée consistant à jouer des insignes du pouvoir pour mieux garantir son pouvoir et son identité de chef, et susciter à l'interne le même règne d'adoration que celui que la marque initie avec le consommateur (Dion et Arould, 2011).

Inès nous en donne un exemple en mobilisant (cela mérite d'être noté) l'image des Salons littéraires du XVIII<sup>ème</sup> siècle. Si les Salons ont certes été inventés sous les Lumières, ils n'en demeurent pas moins un produit de l'Ancien Régime et qui dévia vers un formalisme courtisan dans lequel le fait de faire partie du « cercle » ou de la « société » importait parfois plus que le contenu des débats tenus. Ainsi, Inès mobilise cette image pour décrire qu'il n'y a pas que les clients qui se prêtent à ce jeu d'affichage symbolique dont le théâtre est la boutique et l'arbitre des élégances sa Directrice, mais que même le Directeur Général joue de ce ressort pour asseoir son statut et conforter son identité sociale (et peut-être même personnelle). Tout comme dans les Salons, il importe d'être vu au bon endroit et en bonne compagnie.

*« La Directrice est l'équivalent des dames du 18<sup>ème</sup> qui recevaient dans leur salon ! La boutique devient un concentré des gens en vogue dans Paris au niveau politique, artistique, des célébrités des médias. Même un mec comme le Directeur Général, [son truc] c'est de dire qu'il est pote avec [humoriste français]. Il arrêtait une réunion pour décrocher [son téléphone] et disait à tout le monde en réunion « c'est [humoriste français]! » (Inès)*

Stéphane nous offre un autre exemple et raconte que *« chez CROWN, ce qui les intéresse ; c'est la taille de leur bureau, et l'important c'est si tu as un bureau d'angle ou pas. [Un contact dans l'horlogerie], il y a 3 ans m'explique que sa secrétaire est malade et donc il s'excuse de devoir prendre des notes lui-même ! Et j'ai un copain chez [marque horlogère], il explique (c'est incroyable !), qu'on va lui nettoyer sa voiture tous les jours !! »*

Nos verbatim illustrent que, pour certains (la Directrice de Boutique ou son Directeur Général par exemple), cette norme naturalisée consistant à jouer des insignes du pouvoir constitue une pratique qui soutient positivement leurs processus identitaires. Pour nos managers en revanche, elle semble incarner les travers culturels du luxe et susciter un détachement identitaire. Ils nous

dépeignent une sorte d'archétype identitaire repoussoir auquel ils ne veulent pas être assimilés et dont la présence au sein de l'organisation révèle une culture qui les fait se questionner.

La Figure 38 synthétise les discours négatifs de RI émergeant en réaction à la pratique officielle de RI consistant à définir la scène et les règles et normes naturalisées.

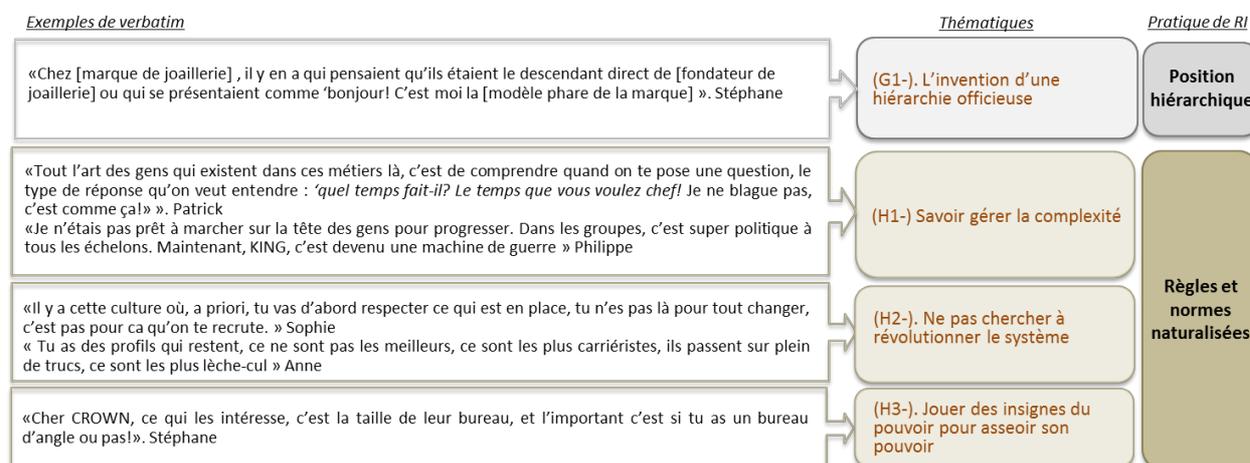


Figure 38 - Effet négatif des pratiques officielles de RI : la cible « la scène » / pratique « les règles et normes naturalisées» (d'après Alvesson et Willmott ; 2002)

### Pratique I : la définition du contexte

(I1-): Une industrie préservée par la crise ... mais qui ne redistribue pas les richesses...

Nous avons déjà abordé plus haut, dans l'étude des tensions du luxe « *storytelling industry* » (chapitre 2.2, tableau 13) la tension entre la dimension de “refus du tout rationnel” et de “financiarisation du luxe”, en nous fondant entre autre sur les exemples de tension sociale donnés par Victoire (la grève menée par les fraiseurs-tourneurs réclamant une hausse de salaire), et Juliette (la déception des managers face à un Comité de Direction dans « *sa tour d'argent, et le peuple qui bosse* »). Nous ne reviendrons donc pas plus largement dessus ici, mais noterons simplement que la pratique managériale consistant à caractériser le contexte comme positif et dans le même temps à ne pas redistribuer les fruits de la croissance s'incarne dans des récits individuels qui participent à “défaire management”.

(I2-): Travailler dans de grands Groupes => « l'envers du décor »

Nous l'avons abordé plus haut, les enjeux financiers au sein des grands Groupes sont tels que, selon nos entretiens, la compétence managériale attendue serait finalement de ne rien changer

(E1-) et d'adopter une rationalité financière (E2-) selon la norme naturalisée qui consisterait à ne pas chercher à révolutionner le système (H2-). Nous retrouvons ces thèmes, lorsque nous nous intéressons à la pratique managériale de "définition du contexte" (belles marques, Groupes puissants). De fait, notre manager du luxe se trouve dans un piège identitaire : individu en quête de soi (A2), il avait embarqué pour un "fabuleux voyage" fait de dynamisme (D4) et d'excellence (C1), de passion (C3) et d'extra-ordinaire (C2) et se confronte à une réalité plus terre à terre et moins inspirante : il est un roi sans pouvoir (I2a-), qu'on cherche à faire « *entrer dans un moule* » (I2b-) au prix de pratiques managériales parfois questionnables (I2c-). Détaillons maintenant les discours de RI négatifs que cet écart entre promesse managériale et réalité des pratiques suscite.

(I2a-): Travailler dans de grands Groupes = être « l'esclave d'un royaume »

Écoutons ce que nos managers nous disent de leur autonomie au sein des grands Groupes. Olivier nous raconte : « *ma marge de manœuvre n'est pas très importante, même quand vous avez un poste, euh...J'avais pourtant beaucoup de budget, mais dans les faits, l'autonomie est assez faible, c'est une boîte très structurée, avec beaucoup de gens qui donnent leur avis, je trouvais que j'avais une marge de manœuvre pas très importante.* ». Gaël partage le même vécu : « *la structure fait que les tâches sont très compartimentées. Quand tu es dans des énormes équipes...Bon, c'est personnel mais moi, j'avais besoin de sentir que ce que je faisais, ça produisait quelque chose. Alors que là, tu étais emmené dans un mouvement (...) La question de l'impact, c'est vraiment ce qui m'a pesé*» (Gaël). Cécile nous dit que « *tu es très cadré dans tout ce que tu fais, tu es limité* ». Même écho de la part d'Inès lorsqu'elle était chez JO : « *il y avait trop de process, trop de lourdeur, tu fais une présentation PowerPoint il faut que ça passe par 50 personnes pour qu'on te valide le point, la virgule, la couleur de la police. En plus tu es en central, pas dans l'opérationnel, donc tu passes des heures sur des documents qui sont lus par personne. C'était politique, tu passes des heures à ... Quand je suis arrivé chez [groupe familial], c'était génial, hyper opérationnel, efficace. Ça m'a fait du bien.* ». Ainsi, alors que le discours officiel valorise l'innovation et l'agilité (voir encadré H1-), le manager se confronte aux revers des grosses structures : il souffre de la pesanteur des *process* et peine à construire un soi professionnel positif. Nos managers font l'expérience d'une forme de duplicité du contenu de marque qui promet que l'autonomie peut être réalisée dans des conditions monoculturelles ("doublethink' content that autonomy can be realised in monocultural conditions", Willmott ; 1993).

Ainsi, ne pouvant appréhender son impact, se demandant sans cesse « *si c'est toi qui porte la marque ou si c'est la marque qui te porte* » (Patrick), notre manager ne sait s'il peut véritablement

se labelliser “bon professionnel” (rappelons nous la promesse officielle de ne recruter « *que les meilleurs* », Anna<sup>73</sup>) tant est faible sa latitude d’action, lui empêchant de pouvoir se recommander d’aucun succès en particulier. Il doit alors faire le deuil de la réalité qui lui avait été vendue durant ses études (« *être une étoile filante et dans 10 ans prendre la direction générale de KING* » Estelle, « *atteindre le nirvana* » Inès) et colmater les brèches de son identité pour faire avec la réalité : celle d’être un exécutant à la valeur encore incertaine et au besoin de reconnaissance promis à être toujours frustré. Certains (à dire vrai, on nous en a parlé, mais nous n’en avons pas croisé dans nos entretiens), « *des gens qui adorent exécuter et dérouler parce que ça a un côté rassurant* » (Sophie) arrivent malgré tout à tisser un récit personnel positif sur celui des grands Groupes. D’autres s’interrogent et bricolent un récit identitaire positif avec les parties du message officiel en ligne avec leur vécu des pratiques sans réussir totalement à occulter le bruit de fond généré par les interférences entre la promesse formulée par le Groupe et la vraie vie :

*« Les process ! De l’énergie passée sur des choses qui n’ont pas d’efficacité ni immédiate, ni absolue ! La forme est importante pour le fond, c’est ce qui caractérise le luxe, mais à un moment le rapport était totalement disproportionné. Tu te dis que c’est une armée mexicaine pour pas grand chose ! Il y a tellement de process ! C’est le manque d’efficacité opérationnelle, l’impression de brasser de l’air, de faire un job qui peut avoir un côté un peu vain. Quand j’étais chez JO, j’aimais vraiment ce que je faisais, j’aimais vraiment les produits, la créativité me donnait un sens, mais le job en tant que tel, c’est beaucoup d’énergie pour pas grand chose à l’arrivée. Un énorme décalage effort-résultats. »*

Désillusionnés, d’autres comme Stéphane, Philippe ou Carole, qui s’expriment dans les verbatims ci-dessous, décident de délaisser ce terreau sur lequel ils ne sauraient prendre sainement racine et s’en vont, ne parvenant pas à agréger un discours alternatif au discours officiel et qui serait porteur de sens.

*« J’ai un énorme besoin de reconnaissance. Et là [dans la start-up], au moins tu vois tout de suite l’impact que tu fais. Dans les grandes marques, tu ne vois pas l’impact que tu fais. Des fois, je me dis, est-ce qu’il vaut mieux être le prince d’un petit royaume que l’esclave d’un grand royaume ? Je connais des gens qui après 15 ans sont toujours chef de produits chez KING, alors certes, chef de produits senior, mais bon... »* Philippe

*Carole : « la structure était devenue extrêmement complexe, énorme, je ne voudrais pas être critique, mais je trouvais que c’était un peu une machine à broyer, j’avais envie d’être dans une structure plus petite, plus humaine, avec un esprit plus entrepreneurial*

*Question : Une machine à broyer ?*

---

73 Verbatim recueilli en entretien d’évaluation avec le maître d’apprentissage d’un étudiant de Dauphine

*Carole : Vous me posez des questions qui sont délicates, c'est forcément à charge contre l'entreprise. Disons que c'est des structures qui sont devenues très complexes, des matrices pluridimensionnelles où il devient difficile de savoir quelle est sa part de responsabilité, où les processus de décision sont très compliqués et qui peuvent finalement aboutir au fait que chacun n'a plus le sentiment d'être utile, perdre un peu cette motivation. Et puis vous avez certainement entendu parler de cela, on est nombreux à avoir quitté la société, depuis 2 ans, c'est l'hémorragie !! »*

« *Esclave* », « *broyer* » les mots sont réellement forts ; ils connotent une identité à soumettre, à mettre dans un moule. Explicitons ce point.

*(I2b-): Travailler dans de grands groupes = « être dans un moule »*

« *Il y a quand même un moule! Certes, il faut un esprit d'équipe mais le moule est dangereux, c'est pas intéressant, vous tombez sur des numéros, ils sont tous pareils, c'est des clones. C'est pour ça que j'ai quitté [X] (...) quand vous travaillez chez [X], le directeur de la filiale Allemagne, c'est le même clone que celui de la filiale France. Ils sont tous pareils !! Donc à la fin c'est moins enrichissant.* » (Stéphane).

Les propos de Stéphane trouvent leur écho dans bon nombre de verbatim de nos répondants, tous secteurs et toutes classes d'âge confondus. Ainsi, Céline sent le poids d'un management qui cherche à « *te mettre dans une case* », Inès que « *tu dois rentrer dans un cadre* », Anne évoque le luxe d'avant : « *c'était pas formaté comme ça l'est maintenant, surtout dans les grands Groupes, tu n'as plus aucune spontanéité* » et Sophie parle d'un « *énorme formatage* », d'une « *pensée unique* » qui s'impose le long de toute la chaîne : « *cette manière de "il faut que ton cerveau pense d'une certaine façon", il faut que tu fasses tout valider par ton boss, qui lui même doit tout faire valider par ... tu peux pas faire penser des gens de la même façon* ».

« *Clones* », « *formatage* », « *moule* » ; autant de synonymes pour nommer la même chose : le manager du luxe, une fois « *piquousé* » (Estelle) au discours de la marque sera en mesure de le répéter à l'identique, sans même l'interroger. Car Antoine va plus loin, il n'est pas juste question selon lui de limiter les éventuelles prises d'initiative malencontreuses des managers, mais bien de s'assurer leur fidélité dans un marché des talents compétitifs : « *chez STAR, ils sont très forts pour mettre les gens dans le moule, et après, une fois qu'ils sont dans le moule, ils verrouillent, ils ferment tout, tu leur fais bouffer des formations, c'est du bourrage de crâne ! Et après, s'il y a un poste ailleurs, ils ne sont peut-être même pas au courant !* » (Antoine). Antoine nous raconte comment il a trouvé « *libératoire* » de quitter CONGLO\_B pour aller travailler chez Apple et conclut : « *le luxe est innovant en termes de produit, mais pas en terme de management.* »

(I2c-): Travailler dans de grands groupes = souffrir de la (non) gestion de carrière

Le revers du prestige et des moyens importants que garantit le fait de travailler dans un grand Groupe est le poids de ces organisations : « *des mastodontes* » (Patrick), des « *gros bateaux* » (Céline) dans lesquels la question de l'évolution professionnelle fait problème. A titre d'exemple, Céline dit que pour « *tous (...) l'évolution professionnelle est très compliquée* », Marc que « *le problème ; c'est que quand tu fais bien ton job, personne veut que tu partes* » et Stéphane que quand il est arrivé chez KING il était Directeur commercial mais savait qu'il ne pouvait « *pas prendre la direction de la filiale qui était prise depuis 25 ans par la même personne* ». Mais n'en demeurons pas au constat et qualifions pourquoi il est justifié de parler de la difficile évolution professionnelle des managers au sein des Groupes de luxe alors que le cœur de notre sujet est l'identité.

D'une part, nos managers expriment, comme par exemple dans le verbatim ci-dessous, une forme de souffrance identitaire (« *frustré* », « *castré* ») suscitée par le mauvais pilotage des carrières et la mauvaise gestion des organigrammes. Jouons sur la polysémie du mot sens : l'incapacité de l'organisation à donner un sens (direction) aux carrières des managers, prive de sens leur identité professionnelle (« *pas de perspectives* », « *se font chier* », « *ridicule* »).

« *Le mec, il était tellement castré qu'il osait plus rien dire. La boss au dessus, ça la valorise d'avoir un mec top niveau, mais le mec est naze, alors la fille le castré ! Quand tu mets 50 postes de Direction, tu as des gens frustrés en haut, des gens frustrés en bas parce qu'il n'y a pas de perspectives d'évolution. Tu as des Directeurs dans tous les sens, c'est ridicule. Comme les mecs se font chier, ils rajoutent des directions au sein de leur direction.* » (Gaël)

D'autre part, nos managers interprètent la gestion des carrières comme une expression de la culture organisationnelle. De fait, quand elle est défaillante, les managers se mettent à interroger les valeurs de leur marque et à questionner le récit officiel. En voici trois illustrations.

(1) Quand la gestion des carrières dévoile une culture organisationnelle du « *mensonge* »

« *L'ayant vécu, plus jamais je n'irai re-bosser chez CONGLO\_B. Ce côté faux, ils te balancent leur sauce RH, genre « oui, nous on veut protéger nos employés les développer, tu passes d'une marque à l'autre ». Ca c'est du méga bullshit ! J'ai des amis encore là bas, à chaque fois, qu'ils demandent une mobilité, ce n'est pas possible. Et puis ils te disent, « on va faire un avenant à votre contrat, vous allez voir, ce type de commissionnement est tellement plus avantageux pour vous » et au bout du compte, tu te fais complètement avoir, en restant polis. Donc tout ce discours est faux. Il y a le discours, et il y a la réalité. Le delta entre les deux est plus qu'énorme. (...) Mes copines de CONGLO\_B, si elles pouvaient toutes se barrer, elles ont toutes demandé des mobilités qui ont été refusées... c'est une grosse blague ! » (Anne)*

(2) Quand la gestion des carrières dévoile une culture organisationnelle qui cautionne une forme de violence managériale : « *on met quand même très souvent les gens sur des demi postes, le cul entre deux chaises, juste pour tester leur adaptabilité, leur souplesse* » (Estelle)

(3) Quand la gestion des carrières dévoile que la marque importe plus que l'individu :

« *Chez [marque de mode de CONGLO\_B], quand tu arrives rien n'est prêt. Tu arrives il n'y a pas de bureau, il n'y a pas de programme de formation. Je l'ai entendu pour d'autres marques du Groupe. Quelque part, ça correspond à la réalité que c'est une industrie qui attire beaucoup de monde, ce qui fait qu'ils sont désirés, n'ont pas d'efforts faire pour recruter, et une fois que la personne est dedans, il n'ont pas besoin d'avoir un kit de bienvenue car la personne est déjà reconnaissante d'être là. Je pense qu'ils sont un peu arrogants : "you should be happy to be here" ... sans forcément te le dire, mais ils ne vont pas faire d'efforts.* » Hélène

« *Dans des plus petites boîtes tu es peut-être mieux payé que dans des grosses boîtes, parce qu'ils partent du principe que tu as la chance d'être là, donc ça fait partie de ta rémunération.* » Cécile

#### (I3-): Travailler chez un leader => pression à la performance

Nos managers explicitent que la pratique de RI de définition du contexte "travailler chez un leader" comporte un revers négatif. Il existe une injonction officieuse à être constamment performant, qui imprime les processus de régulation identitaire.

Rappelons-nous le récit individuel d'Inès qui entretenait un rapport paradoxal avec cette notion de performance. D'un côté elle était heureuse d'avoir intégré KING, une « *boîte hyper performante* » avec des « *gens hyper high level* » qui « *correspondaient à ce qu'elle attendait* », mais dans le même temps elle qualifiait les managers de « *killers d'école de commerce* » et l'organisation de « *machine de guerre* ». Elle était littéralement tiraillée entre l'envie de souscrire au message officiel (faire partie d'une élite professionnelle ...) et la réalité officieuse qu'il lui semblait impliquer (... être un tueur d'élite). Sa capacité de décryptage du discours officiel, le brouillait de façon définitive, créant une forme de confusion identitaire, les discours de RI positifs et négatifs suscités par ce thème se carambolant.

Pour Antoine, la confusion ne va pas durer : sa fonction de Directeur de boutique lui imposant de traduire les discours en actes, il va être confronté à un véritable gap identitaire suscité par la domination des valeurs de performance dont l'organisation attend qu'il se fasse l'émissaire :

« Je sentais que j'étais en train de devenir un mauvais manager, dans la performance, je m'en fous de l'employé, je m'en fous de tes conditions, t'es là pour vendre, fais du chiffre, et comme ça moi derrière j'aurai mon bonus. Je n'aimais pas ça. La première chose qu'on m'a demandé quand je suis arrivé chez [petite maison de joaillerie au sein d'un conglomérat], la première semaine, c'est de virer un vendeur. Je ne connaissais pas encore le mec, mais on m'a dit "il ne fait pas le chiffre, il faut le dégager". J'ai demandé : "mais pourquoi il ne fait pas le chiffre ?". On m'a dit : "on s'en fout, il fait pas le chiffre, il faut le dégager" (...) Il y a une vision de l'excellence. Si tu montres un signe de faiblesse, ben il y a une course, faut faire vite, faut être les premiers, les meilleurs tout le temps, il n'y a pas de cause externe pour eux a une baisse de chiffre d'affaires, c'est forcément interne. »

On sent que pour Antoine le thème de la performance le met face à un véritable conflit identitaire : obéir aux injonctions managériales reviendrait à renoncer à ses valeurs personnelles. Constatant qu'il n'y a pas de place pour un discours régulateur qui stabiliserait le conflit entre discours officiel et pratiques officieuses, Antoine fait donc le choix de quitter son entreprise.

C'est non seulement le procédé managérial que décrit Antoine, mais aussi l'approche prônée qui connote une réelle violence : il semble induit que la marque étant forte, si les résultats ne sont pas au niveau, c'est que le manager est « faible ». La performance financière devient donc le critère validant la valeur des individus au sein de l'organisation – bien que, si l'on en croit Cécile, « c'est pas parce que tu as bien bossé qu'on va te dire bravo ». Il ne faut donc pas être faible, mais être bon ne garantit pas d'être valorisé non plus (d'ailleurs sait-on seulement si l'on est bon, si l'organisation ne le formule pas officiellement ?). Les managers nous dévoilent donc un discours officieux relativement pervers qui, quoi qu'il en soit, mettrait le manager en position de doute, d'inconfort, le poussant à être sans cesse sur le qui-vive pour demeurer performant. Nos résultats rejoignent ainsi que l'emphase mise sur le fait de toujours chercher à être plus performant et donc à atteindre un soi futur plus performant (“*an improved future self*”) place l'individu face à une course sans fin (“*an endless journey of 'becoming'*”), une pression sans cesse renouvelée et a constitué en cela un discours disciplinant. (Costas et Grey, 2014 :910).

La figure ci-dessous présente de façon synthétique les discours forgés par les managers en réaction à la ratiqie officielle de RI consistant à définir le contexte et, partant à définir un individu 'idéal'.

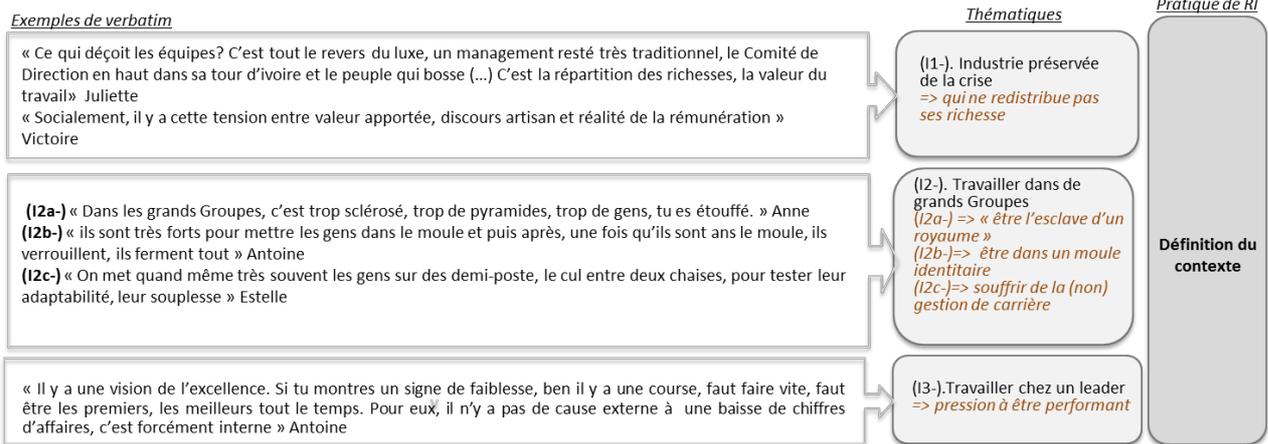


Figure 39 - Effet négatif des pratiques officielles de RI : la cible « la scène » / pratique « définition du contexte » (d'après Alvesson et Willmott ; 2002)

### GROUPE DE RESULTATS #3

#### CONCLUSION DE LA PARTIE 3.2.2. : « Quand la marque défait management »

Notre travail a permis d'incarner très concrètement les notions de travail de la marque et de régulation identitaire, aujourd'hui majoritairement théoriques. Ainsi, nous avons illustré le « travail de la marque » dans les processus de RI des managers du luxe en présentant les discours forgés par les managers en réaction aux pratiques officielles de RI dans les cas où le discours officiel porté par la marque perturbe les processus de RI des individus. Nous avons proposé de labelliser ces situations où la marque-employeur produit l'effet contraire à celui escompté : « quand la marque défait management ». Nous avons schématisé ces cas dans la Figure 40 ci-dessous.

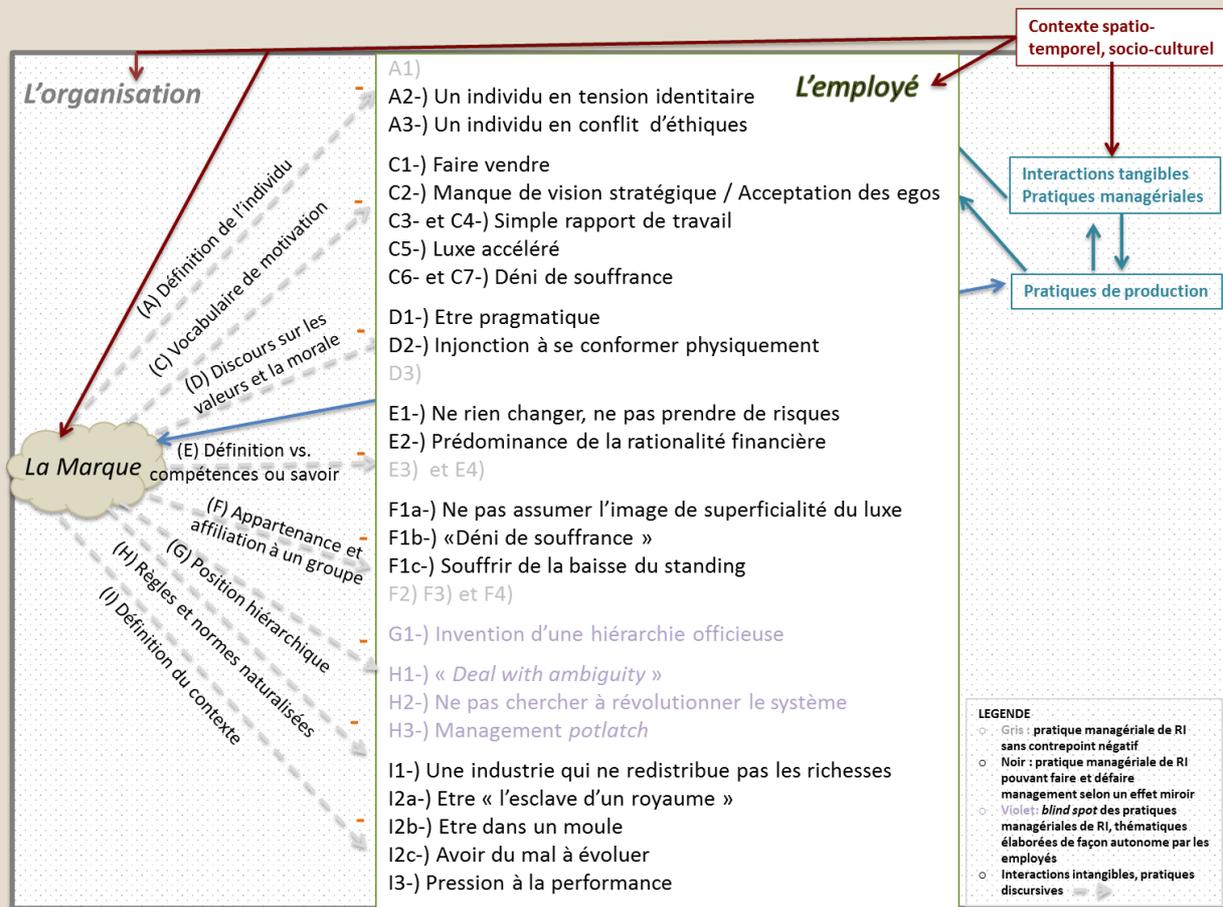


Figure 40\_ Le travail de la marque dans les organisations du luxe : cas où la marque "défait management"

Par ailleurs, nous inscrivons dans la lignée des travaux sur le rôle de la marque dans la relation de service (Erickson & Wharton, 1997 ; Fuller & Smith, 1996 ; Hochschild, 1983 ; Knights & Morgan, 1990 ; Leidner, 1991 ; Wharton, 2009 ; Otis, 2011 ; Rogers, 2000) et des travaux sur la marque comme outil de contrôle et mode de gestion de l'identité (Arvidsson, 2006 ; Ashcraft et

*al.*, 2012 ; Brannan et *al.*, 2011, 2015 ; Kärreman & Rylander, 2008 ; Kornberger, 2010 ; Lair et *al.*, 2005 ; Land et Taylor, 2010 ; Lievens et *al.*, 2007 ; Mumby, 2016 ; Spicer, 2013 ; Willmott, 2010), nous avons éclairé la puissance de la **relation duale intangible employé-marque dans le cas de rôles *non customer-facing*** (Figure 32). Nous avons montré que **la marque est un puissant outil de contrôle internalisé** que l'employé, exerçant ses capacités discursives, pourra contester, s'engageant activement dans la déconstruction et reconstruction des discours officiels, voir parfois allant jusqu'à y résister ouvertement.

Nous avons donné à voir la **complexité et l'instabilité des pratiques de RI** et le caractère **difficilement maîtrisable ou prédictible** du rôle de la marque dans ces pratiques – invitant à ouvrir une réflexion plus riche et complexe sur la marque-employeur et les pratiques d'*internal branding* que celle à l'œuvre actuellement ; largement dominée par des approches laudatives, développées selon une perspective fonctionnaliste et managériale. Nous avons ainsi montré qu'un même discours de marque peut avoir des effets très différents d'un individu à l'autre ; mais aussi sur un même individu selon le contexte socio temporel dans lequel il se situe.

Nous avons illustré que, dans le cas d'une *storytelling industry*, utiliser la marque comme outil de management interne peut se révéler contre-productif : **quand la marque-employeur est un discours-écran, elle peut agir en frein à l'identification organisationnelle et à l'engagement organisationnel** des employés (Gagne, 2012 ; Gagne et Josserand, 2012) spécialement dans le cas de managers seniors aux capacités discursives reconnues et à la connaissance intime de la réalité des pratiques.

Nous avons, enfin, caractérisé les éléments du discours officiel de la marque-employeur dans le secteur du luxe mais aussi donné voix aux discours marginalisés dissonants forgés par les managers de l'industrie, incarnant **la marque de luxe comme régime de tensions à l'interne des organisations.**

---

**PARTIE C :**

**PARTIE CONTRIBUTIVE**

---



# Chapitre 6.

## Discussion & Contributions

<b>Chapitre 6. Discussion et contributions</b> .....	<b>p.299</b>
2. Discussion.....	p.300
1.1. Discussion autour du luxe.....	p.300
1.2. Discussion autour du discours.....	p.302
1.3. Discussion autour de la marque et de la marque-employeur.....	p.303
1.4. Discussion autour de la régulation identitaire.....	p.308
2. Contributions de la recherche.....	p.312
2.1. Contributions méthodologiques.....	p.312
2.2. Contributions théoriques.....	p.313
2.1. Contributions managériales.....	p.318

## 1. Discussion

Notre travail résonne avec quatre pans de la littérature académique, ce qui nous porte à structurer notre discussion en quatre points : (1) autour du luxe, (2) de la marque et de la marque-employeur, (3) du discours et (4) de la régulation identitaire.

### 1.1. Discussion autour du luxe

La marque de luxe est traditionnellement l'objet de recherche du marketing ; la majorité des travaux s'efforçant de montrer comment construire une identité de marque et de décrypter son effet sur le comportement du consommateur. C'est notamment le cas des travaux sur la question du statut et des valeurs associées au luxe (Kastanakis, Balabanis, 2012 ; De Araujo Gil, Nwon, Good et al., 2012 ; Lertwannawitt, Mandhachitara, 2012), sur la compréhension de la perspective du consommateur et de son attitude vis-à-vis les marques de luxe (Bian, Forsythe, 2012 ; Dubois, Ruvio, 2014 ; Venkatesh et al., 2009 ; Vigneron, Johnson, 2004), sur la gestion de la marque (Beverland, 2004 ; Moore, Birtwistle, 2004 ; Fionda, Moore, 2009 ; Kapferer, Bastien, 2009 ; Dion, De Boissieu, 2013 ; Dion, 2013 ; Pham, Valette-Florence, 2014 ; Darpy, Mazzalovo, 2014), sur les stratégies de légitimation de la marque dans les points de vente (Dion, Arnould ; 2011), sur la construction de l'identité de marque (Berger-Rémy, 2013). Notre travail – qui dévoile le luxe selon une perspective originale, celle de ses managers - invite à discuter avec la littérature marketing consacrée au luxe pour penser des analogies / contrastes avec les résultats des recherches menées selon la perspective du consommateur. Présentons-les plus en détail.

Le premier pont que nous pouvons élaborer entre nos recherches et celles du marketing du luxe intéresse la notion de perception du luxe. Dubois, Laurent et Czellar (2001) ont démontré le caractère multi-dimensionnel de la marque de luxe, suivis par Vigneron et Johnson (2004) qui ont posé que la perception d'une marque de luxe par le consommateur est soumise à des facteurs de deux ordres ; d'un part des perceptions orientées par des considérations d'ordre non-personnel (« *non-personal-oriented perceptions* ») telles que la qualité, le caractère unique ou la visibilité des produits et d'autre part des perceptions orientées par des considérations d'ordre personnel (« *personal-oriented perceptions* ») tels que l'hédonisme ou la dimension de soi-étendu de la marque de luxe. Notre travail nous autorise à transposer ces qualités de la marque commerciale à la marque-employeur de luxe: la perception de la marque-employeur de luxe par le manager est la résultante d'une **construction originale entre éléments personnels et non-personnels**, rassemblant des éléments fonctionnels du discours d'*internal branding* (qualité,

excellence, savoir-faire, innovation...) à un matériau identitaire culturel et social qui lui est propre ; elle est donc fondamentalement multi-dimensionnelle.

Le second pont que nous pouvons jeter intéresse la conception du luxe comme **objet paradoxal** (Floch et Roux, 1996 ; Heilbrunn, 2011 ; Kapferer, 2006 ; Remaury, 2011) ou **régime de tensions** (Godart, 2012 ; Heilbrunn, 2011). Nous avons largement montré, à travers les récits de nos managers, que la marque-employeur traduit cette dimension paradoxale du luxe le long de tensions que nous avons schématisées (Figure 22). Notons que ces travaux demeurent à un niveau largement théorique, et n'étudient pas l'effet de cette dimension paradoxale sur le client. Nos résultats élargissent donc la perspective : (1) ils confirment de façon empirique cette dimension paradoxale du luxe, (2) ils complètent les recherches existantes en montrant que la marque-employeur elle-même est traversée de ces paradoxes (3) ils étudient l'effet de cette dimension paradoxale de la marque-employeur sur les managers du luxe.

Le troisième pont que nous pouvons élaborer entre notre travail et les recherches marketing concerne les recherches sur la transmission de la **légitimité charismatique via la construction d'un lignage dans le luxe**, et son incarnation dans les boutiques (Dion, Arnould, 2011 ; Dion, de Boissieu ; 2013). Notre travail a montré que cette volonté de construction d'un lignage se prolonge à l'interne des organisations et s'incarne dans la volonté de construire une "grande famille" autour de la marque (ou une "grande maison", si l'on se rappelle la chouette de Kering qui invite les employés à « habiter sa maison ») - famille qui, dans une filiation étendue, regrouperait les fondateurs, actionnaires familiaux, grands clients, petites mains et *in fine* tous les employés. Nous avons montré que cette inclusion dans une famille, tout comme la mobilisation du champ du "refus du tout rationnel" et de la mythologie du luxe dans le discours d'*internal branding* vise à susciter une forme de déférence à la marque et partant à l'organisation - pratique comparable au « marketing de l'adoration » déployé par les marques à l'endroit des consommateurs (Dion, Arnould ; 2011). En contraste avec ceux de Dion et Arnould (2011), nos résultats montrent qu'à l'endroit d'une cible interne, le déploiement d'un marketing de l'adoration peut, selon le manager, produire un attachement fort (comme pour Sophie à ses débuts ou pour Paul), ambivalent (comme pour Inès) ou au contraire des réactions de rejets ou de résistance (comme pour Patrick). Ainsi, notre travail montre de façon très claire que pour ceux qui font le luxe, dans le contexte industriel actuel, le transfert à la marque-employeur des dimensions du marketing de l'adoration produit des résultats très contrastés et peu prévisibles, car liés au caractère unique et original de la perception de la marque-employeur par l'employé

(comme évoqué dans le premier paragraphe de ce point 1.). Notre recherche propose donc de prendre des distances avec les résultats des travaux marketing décrivant la marque-commerciale de luxe comme l'expression de représentations mentales abstraites (Hansen et al., 2011) ou le luxe comme possiblement « expérientiel » (Atwal et Williams, 2009 ; Bauer, et al., 2011 ; Michaud, 2013). En intégrant la perspective de ceux qui font le luxe, notre recherche **invite à repenser le luxe industriel et plaide pour réintégrer la dimension de sa matérialité**;

Nos résultats contastent ainsi fortement avec ceux de l'approche *mainstream* d'un luxe devenu pur *storytelling* (Kapferer, 2006, 2013) et prolongent les travaux questionnant la possibilité même de penser le **luxe industriel devenu pure rhétorique** (Assouly, 2011 ; Bertrand, 2012 ; Heilbrunn, 2010, 2011, 2012 ; Rémaury, 2007, 2011 ; Talon, 2012). Notre proposition de **conceptualiser l'industrie dans son ensemble comme une « *storytelling industry* »** s'inscrit en droite ligne de ces travaux. Notre recherche déploie toutefois une approche différente en cela (1) qu'elle aborde la marque-employeur et non la marque consommateur, (2) qu'elle donne à voir très **concrètement** comment s'exprime la rhétorique de la marque à l'interne, en confrontant discours officiels et officieux – là où les travaux des chercheurs de l'IFM demeurent à un niveau théorique (3) qu'elle dévoile les effets de cette dimension rhétorique.

Enfin, en se faisant l'écho des discours dissonants, notre recherche libère la parole sur la **notion de créativité** dans le luxe industriel. Nombreux verbatims montrent que les pratiques de travail telles qu'orientées par le management poussent plus à chercher à optimiser les résultats commerciaux en limitant les risques qu'à déployer une créativité débridée. Nous rejoignons en cela les travaux consacrés aux industries créatives et au management et de l'organisation de la créativité (De Filippi, Grabher & Jones, 2007) et aux tensions inhérentes entre créativité, contrôle et structure organisationnelle (Bilton, 2007, 2010 ; Mumford, 2000 ; Sutton, 2002) et au luxe en particulier qui concluent à l'existence d'un conformisme créatif (Heilbrunn, 2010), d'une convergence des goûts (Godart et Mears, 2009) et d'une création par « reconfiguration analogique » plutôt que par innovations de ruptures (Islam et al., 2016).

## 1.2. *Discussion autour du discours*

Notre travail s'inscrit dans le courant de recherche des *Critical Management Studies* consacré aux organisations narratives (Boje, 1995 ; Alvesson&Karreman, 2000 ; Hardy, 2001 ; Czarniawska, 2005 ; Fairclough, 2005 ; Flemming, 2005 ; O'Mahoney, 2012 ; Spicer, 2013).

Nos données empiriques, confrontées aux données secondaires, se placent en droite ligne des travaux de Czarniawska (2005) sur la **dimension polyphonique des organisations**. Nous apportons une caractérisation concrète, via un matériau empirique riche, de cette polyphonie au sein des organisations du luxe.

Nous rejoignons par ailleurs les travaux rejetant le concept de « discours musculaire » et révélons à travers nos entretiens, la **capacité des individus à faire sens des discours officiels**, à dépasser leur dimension normalisante pour s'en émanciper (Alvesson, 2010 ; Alvesson et Willmott, 2002 ; Bergstrom et Knights, 2006 ; Collinson, 2003; Jermier et al., 1994; Prasad and Prasad, 2000). Nous avons en outre illustré concrètement des cas de **résistance** au discours officiel (Gabriel, 1999).

Nous discutons enfin avec les travaux de Boje (1995) consacrés au storytelling en montrant que le concept peut être, dans le cas du luxe, étendu à une industrie dans son ensemble en théorisant **le luxe** comme une *stoytelling industry*. Si la dimension rhétorique de la marque-commerciale fait l'objet d'un large consensus théorique, notre travail constitue un apport inédit sur la marque-employeur de luxe. En théorisant le luxe comme une *stoytelling industry*, nous actons de la dimension profondément rhétorique de la marque de luxe également à l'interne. Notre travail enrichit de façon empirique les travaux consacrés aux effets parfois corrosifs du discours endendu comme **parole vide ou éphémère** (« *ephemeral talk* », Alvesson et Karreman, 2000b ; « *empty talk* », « *bullshit* », Spicer, 2013).

### 1.3. Discussion autour de la marque et de la marque-employeur

#### ⌘ Discussion avec la littérature marketing

Nos travaux s'inscrivent assez naturellement dans la continuité des travaux du courant marketing des *Consumer Culture Theory* (CCT) qui présentent **la marque comme une ressource identitaire**, un matériau que les consommateurs mobilisent pour construire leur identité. Nos travaux étendent ces résultats montrent au consommateur interne (dans notre cas, le manager) qui lui aussi mobilise la marque comme un matériau identitaire.

En outre, notre recherche peut être lue comme un prolongement des recherches de ce champ sur l'influence des systèmes culturels sur l'identité des consommateurs et leurs pratiques de consommation (Askegaard, 2006 ; Danesi, 2006 ; Dion et al., 2012 ; Holt, 2002 ; Kozinets, 2001; Schouten & McAlexander, 1995 ; Schroeder, 2005, 2008, 2009). Nous avons en effet montré combien le matériau socio-culturel propre à chaque manager influence l'identité de ces mêmes managers et leur réception des messages de la marque-employeur. La marque-employeur, tout

comme la marque-commerciale est un complexe construit culturel, qui participe à façonner l'identité des employés. Ainsi, nous pourrions certainement transposer la formule de Darpy et Volle (2003) (« consommer ce n'est pas seulement acquérir des produits, mais acheter une identité ») à l'interne des organisations comme suit : "travailler, ce n'est pas seulement produire des produits, c'est aussi produire une identité". De façon plus spécifique, notre travail confirme que « le brand manager est lui-même affecté par sa propre relation à la marque » (Berger-Rémy et Michel, 2015). Notre apport tient dans le fait que nous proposons d'étendre ce résultat à l'ensemble de acteurs internes de l'organisation – et non à la seule figure du marketer : **les managers sont affectés par leur propre relation à la marque.**

Par ailleurs, en dévoilant la distance que peuvent prendre nos managers avec le discours de la marque lorsque celui-ci est perçu comme trop éloigné de la 'réalité', notre recherche fait écho à la littérature en marketing consacrée à la **légitimité et à l'authenticité perçue de la marque** (Cova & Cova, 2002 ; Dion, et *al.*, 2012 ; et aux pratiques de **résistance** du consommateur (Daniel et Sirieix, 2012 ; De Barnier et Lagier, 2012 ; Penaloza et Price, 1993 ; Roux, 2007). La littérature décrit trois facteurs susceptibles de déclencher la résistance du consommateur : des conditions de marché jugées inacceptables ; des produits ou marques non congruents avec le soi du consommateur ; et des valeurs culturelles dominantes rejetées en raison de leur caractère hégémonique (Moisi et Askegaard, 2002, cités par Roux, 2007). Nous pouvons rapprocher ces résultats des nôtres. Nos managers nous racontent par exemple (Figure 40) que la marque "défait management" et déclenche un rejet ou une résistance de leur part lorsque la rationalité financière domine, que la marque suit un rythme accéléré, que l'organisation ne redistribue pas les richesses (*conditions de marché jugées inacceptables*), que la production est largement industrialisée et les pratiques de création standardisées (*des produits ou marques non congruents avec le soi du consommateur*) que la marque devient une « bulle communicationnelle » outil d'un management par la peur (*des valeurs culturelles dominantes rejetées en raison de leur caractère hégémonique*).

En conséquence, notre travail permet d'incarner de façon très concrète les débats théoriques récents autour des **responsabilités du marketing dans la société contemporaine** (Pras, 2009, 2012, 2013). Le luxe exemplifie notre « société de marques » et ses « *lifestyle brands* » devenues véritables « mode de gestion de l'identité » (Kornberger, 2010 :113). Si, comme nous l'avons montré, la marque-employeur dans le luxe constitue un copié-collé de la marque commerciale, alors la responsabilité du marketer ne se limite pas à la personne du consommateur final, mais

s'étend à tous les consommateurs internes, employés de la marque. Cette reponsabilité est peut être encore plus lourde à porter, car si le consommateur a le choix de consommer (ou non) une ou plusieurs marques, l'employé est avec sa marque-employeur dans un rapport naturellement bien plus univoque et avec des moindres alternatives au quotidien. Notre travail, en caractérisant avec un riche matériau empirique l'effet du discours marketing sur le vécu des employés permet de donner corps au débat théorique et de faire prendre conscience – s'il en était encore besoin – de la nécessité de repenser les enjeux du marketing et le rôle de la marque, spécialement dans l'industrie du luxe. En portant la question sur le rôle de la marque-employeur et non uniquement de la marque-consommateur, notre travail invite les chercheurs en marketing à acter de façon plus forte de l'effacement des frontières entre l'interne et l'externe de l'organisations (Hatch & Schultz, 1997) et la nécessité de penser le rôle du marketing de façon plus réflexive, avec l'ensemble des parties prenantes au sein de l'organisation.

⌘ *Discussion avec la littérature consacrée à la marque-employeur et à l'internal branding*  
Notre travail dialogue également avec la littérature en théorie des organisations consacrée à la marque-employeur et aux pratiques d'*internal branding*. Nous avons montré que dans le luxe, « manager par la marque » (Coumau et al., 2004) est une pratique répandue, confirmant que **les employés (ou futurs employés) constituent une cible stratégique du discours de marque** (Totsi & Stotz, 2001), au même titre que les consommateurs.

En outre, notre travail rejoint les recherches actuelles qui formulent que l'objectif des pratiques d'*internal branding* est de devenir un « employeur de choix » (Kapoor, 2010) en diffusant aux salariés ou candidats potentiels une image positive de l'organisation. Toutefois, notre analyse diffère en révélant que cela ne se fait pas toujours par la diffusion d'une image différente de celle des concurrents (Berthon et al. 2005 ; Chhabra & Mishra, 2008) : nous avons en effet mis en évidence l'existence d'un **langage-type managérial** à travers l'industrie du luxe.

La mise en évidence de ce langage-type nous permet de caractériser de façon très concrète la **dimension d'outil de contrôle de la marque-employeur** et ses effets sur l'identité des managers. Sophie et Patrick se sentent étouffés par la puissance du discours de marque, Estelle raconte qu'elle lui dicte son apparence physique et l'amène au point « *où elle n'était plus [elle]-même* »; lui « *sape [ses] ressources intérieures* ». Nous rejoignons ici les travaux qui montrent que tous les employés ne souscrivent pas au discours de la marque-employeur (Shotter, 1993

cité par Gagne 2012), certains l'assimilant même ouvertement à un outil de contrôle auquel ils s'évertueront de résister (Clegg et al., 1994 ; Mumby, 2005).

§ Discussion avec la « *Sociology of interactive work* »

En montrant de façon concrète que la marque-employeur, participe à créer la figure d'un manager-type, notre travail fait écho à ceux de Mills (1951) qui posait qu'une société dominée par le marketing, voit l'émergence de la figure de l'employé idéal (« *a personality market* »).

Nous avons montré que la marque codifie non seulement l'apparence (bonne coiffure, bonne tenue, juste ton) mais aussi le comportement attendu : le manager du luxe se doit d'être créatif, passionné, sensible à la tradition, apte à travailler dans un univers dynamique, à l'aise avec l'ambiguïté – toutes dimensions que nous ont exprimé nos répondants. Nous pouvons donc tisser un lien entre notre travail et les recherches en sociologie consacrées à l'*interactive work*, à l'*emotional labor* et au *market-embodied work* (Erickson & Wharton, 1997 ; Fuller & Smith, 1996 ; Hochschild, 1983 ; Knights & Morgan, 1990 ; Leidner, 1991 ; Wharton, 2009 ; Otis, 2011 ; Rogers, 2000). A la différence de ces travaux qui se concentrent sur métiers de service, et au niveau des employés en lien avec le client final, nous éclairons l'effet de la marque sur les employés évoluant dans d'autres secteurs que dans celui des services et à d'autres niveaux hiérarchiques (entre autres au niveau des managers).

§ Discussion avec le courant des « *Brands at Work* »

Le courant des « *Brands at Work* » étant encore peu développé, le propos de cette recherche était tout autant de dialoguer avec les recherches existantes que d'y contribuer et de l'enrichir de façon originale.

Notre recherche a confirmé la **centralité de la marque au sein des organisations** (Kornberger, 2010 ; Mumby, 2016 ; Spicer, 2010 ). Elle incarne par ailleurs de façon empirique la dimension de **mécanisme connecteur de la marque**, qui fait le lien entre identité organisationnelle et processus d'identification (Brannan et al., 2015 ; Kärremann & Rylander, 2008; Mumby, 2016 ; Smircich & Morgan, 1982) : les récits de nos managers ayant montré de façon très concrète comment ils mobilisent le discours de marque pour façonner leur identité organisationnelle et (re)calibrer leur identité personnelle au cours de processus complexes et intimes.

Elle participe également à caractériser empiriquement les raisons qui poussent les employés à choisir d'**adhérer volontairement** aux récits que l'organisation leur propose plutôt qu'à leur résister ou à les critiquer - et comment cet effet perdure une fois que l'employé est intégré à l'organisation, au quotidien. Rappelons Céline par exemple qui bricole entre l'aspect « gros

bateau » de la marque dans laquelle elle évolue qui défait management et l'argument de la possibilité de travailler avec des cuirs exotiques (fait management) qu'elle mobilise pour compenser. Nous rejoignons donc les travaux qui posent la **dimension d'outil de contrôle de la marque** et son pouvoir disciplinant (Alvesson et Willmott, 2002 ; Brannan et al., 2015 ; Costas et Grey, 2014 ; Giddens, 1991 ; Kärreman et Rylander, 2008 ; Kornberger, 2010 ; Mumby, 2016 ; Willmott, 1993), et y apportons un riche éclairage empirique, incarné dans un secteur original pour ce champ.

En outre, en ligne avec les résultats de Gagne et Josserand (2012), nous avons incarné les « **profils ambivalents combinant engagement et résistance** », via un assemblage personnel et fluide d'éléments du discours officiel de la marque et d'éléments personnels, à travers par exemple la figure de Patrick qui débute sa carrière très engagé, puis combine engagement et résistance pendant une longue période, avant de pousser la logique de la résistance à fond et quitter l'organisation.

Nous avons caractérisé comment le management utilise la marque pour influencer les cadres de référence, normes et valeurs partagées par les membres de l'organisation et comment les employés sont encouragés à **internaliser le sens de la marque, à travers les notions de prestige, succès ou de qualité** (Brannan et al., 2011, 2012, 2015; Coumau et Gagne, 2004 ; Kärreman et Rylander, 2008 ; Spicer, 2010). Nombreux répondants nous ont ainsi clairement signifié que ces dimensions constituent un matériau qui "fait management". Notre travail apporte toutefois un grain plus fin que celui des recherches existantes, montrant que ce processus n'est pas toujours si directement causal, et que la dimension de prestige peut être parfois internalisée mais non assumée, comme dans le cas d'Inès (« *le Beau, c'est important pour moi ... en fait je suis une grosse pouf* ») ou être internalisée presque à son insu comme dans le cas de Laure qui évoque une situation schizophrénique entre sortie d'école '*over-dressed*' et tenue de travail '*under-dressed*' .

Nous nous inscrivons également dans la lignée des résultats de Pettinger (2004) et Kärreman et Rylander (2008) qui avaient posé que la marque agit comme un réducteur d'ambiguïté à l'externe mais que – outil de contrôle – elle est utilisée comme un **outil d'amplification de l'ambiguïté à l'interne**. L'exemple de Sophie prise au cœur d'injonctions paradoxales de management, clairement indiquées comme étant un outil de management par les RH, en apporte une illustration concrète.

Enfin – et peut-être surtout – nos résultats montrant des managers recalibrant le discours de marque, qu’ils bricolent de façon très personnelle montre que malgré sa force sémantique et conceptuelle, le concept de marque lifestyle de Kornberger (2010) ne saurait être transcrit tel quel à l’interne de l’organisation ou plutôt, que si notre « société de marques » propose des « identités toute prêtes » (“*ready-made identities*”, Kornberger, 2010, preface – xii ) à ses managers tout autant qu’à ses consommateurs, notre travail montre à quel point **le manager co-crée le discours de marque auquel il choisit *in fine* d’adhérer pour réguler son identité.**

#### 1.4. Discussion autour de la régulation identitaire

En premier lieu, notre travail confirme que la marque opère d’une part du point de vue de l’individu comme un **matériau identitaire à mobiliser dans ses processus de (re)formation identitaires**, et d’autre part, du point de vue de l’organisation comme **outil soutenant les processus de régulation identitaire des employés** (Brannan et al., 2015). Nous avons proposé de labelliser ce cas de figure « *quand la marque fait management* ».

Dans un second temps, nos résultats illustrent concrètement la **dimension complexe et dynamique des processus de RI**, l’engagement actif des individus dans ces processus (Bergstrom et Knights, 2006 ; Collinson, 2003; Jermier et al., 1994; Prasad and Prasad, 2000)., permettant de les envisager comme autant d’**opportunité de micro-émancipations** (Alvesson et Willmott, 1992, 2002)

Ensuite, et en ligne avec les travaux du champ (Alvesson et Willmott, 2002 ; Musson et Duberley, 2007 ; O’Doherty et Willmott, 2001), nous avons montré que le processus de RI est stimulé lorsqu’il existe une forme de **continuité entre le discours de marque et le discours identitaire individuel du manager**, qui soutient la propension du discours officiel à s’intégrer au processus de (re)formation de l’identité. En outre, à la suite de Zanoni et Janssens (2007), nous avons montré que les discours officiels sont plus facilement adoptés lorsqu’ils proposent des **identités à valence positives** – ce qui est fréquent dans l’industrie du luxe. Par exemple, nous avons montré que l’une des identités à valence positive proposée par le discours officiel et qui est très largement réabsorbée par les managers est l’identité du manager travaillant dans le luxe entendu comme secteur porte-drapeau de l’exception française et créateur d’emplois en France, ou encore comme secteur qui participe à la préservation d’un patrimoine historique et partant du manager apporte sa pierre à la grande Histoire.

Par ailleurs, nous rejoignent les conclusions de Brannan et al. (2015) qui confèrent à la marque la qualité de « **promesse régulatrice** » permettant de compenser le manque de sens d’un

travail routinier en se rattachant à la promesse de lendemains meilleurs (Brannan et *al.*, 2015) ou de supporter l'ambiguïté du travail (Kärreman et Rylander, 2008 :118). Toutefois, là où ces travaux lient la dimension de promesse de la marque à une réaction à des pratiques professionnelles, nos résultats invitent à envisager un autre cas de figure. Nous posons que les managers du luxe ne manipulent pas la dimension régulatrice de la promesse de la marque en réaction à leur travail mais en connexion avec leur identité personnelle profonde. Pour les managers du luxe, la marque n'est pas juste le moyen de supporter un job sans contenu ni intérêt – elle est la promesse, indifféremment du contenu de l'emploi – de « réparer une blessure intime, un truc très personnel » (Juliette), le graal d'un individu en quête de soi et qui, en somme, souscrirait à la promesse régulatrice suivante : la marque t'aide à devenir ce que tu es. Autre version de cette « promesse régulatrice » : la marque de luxe est la promesse d'être « plus qu'un simple travailleur », d'accéder à l'extra-ordinaire, à un univers offrant un supplément de sens. Nos managers déclinent cette promesse de multiples manières, via le thème de la passion, de la mission, ou de l'univers qui dépasse le « tout rationnel ». C'est donc une **promesse régulatrice au niveau de l'intime** - plus qu'au niveau de l'identité professionnelle ou sociale - à laquelle souscrivent volontairement nos managers du luxe, et qu'ils participent activement à définir.

De plus, nous avons incarné de façon très concrète la grille d'Alvesson et Willmott (2002) qui n'avait à notre connaissance pas encore été opérationnalisée. Cette opérationnalisation nous a permis de montrer que les pratiques de RI qui "défont management" ne sont pas nécessairement à entendre comme les miroirs de pratiques qui "font management". En effet, nous avons caractérisé un registre forgé de toutes pièces par les managers, qui ne fait pas partie des discours officiels et constitue une ressource importante dans leurs processus de RI. Nous avons proposé de théoriser cette pratique « **pratique de régulation par défaut** » (F4).

Par ailleurs, nous avons quelque peu nuancé les travaux selon lesquels dans un contexte économique incertain, la marque en suscitant un sentiment d'appartenance et de sécurité soutient les processus de RI des managers (Collinson, 2003; Knights and Willmott, 1989, p. 550). En effet, nos entretiens ont révélé que si, face à un contexte anxiogène, nos managers mobilisent la marque, c'est dans un processus de RI que nous pourrions qualifier de « **régulation neutre** » ; en cela qu'il ne soutient pas la construction d'un récit identitaire à valence positive, mais est mobilisé ponctuellement, pour contre-balancer des éléments qui dé-régulent les processus de RI, mais sans que ce matériau se lie fortement au processus de formation et reproduction de l'identité de soi.

En regard de résultats à date de la littérature consacrée à la RI, au fil de notre analyse des entretiens, nous avons noté de nombreux thèmes du discours de marque, qui au lieu d'opérer comme un mécanisme facilitateur (« *a smoothing mechanism* », Arvidsson, 2006) grippent les processus de RI des managers. Nous avons proposé de labelliser ce cas de figure « **quand la marque défait management** ». C'est là un apport majeur de notre travail.

En effet, la majorité des recherches consacrées au « travail de la marque » ont conclu au rôle positif de la marque dans les processus de RI. Notons que la plupart des ces recherches se sont intéressées à l'industrie des services, étudiant des sociétés de conseil ou des centres d'appel téléphoniques (Bergstrom et Knights, 2006 ; Brannan et al., 2015; Fleming, 2009 ; Kärreman et Rylander, 2008 ; Kärreman et Alvesson, 2009 ; Mueller et al., 2001). Face à des tâches routinières (centres d'appel) ou dématérialisées (conseil), la marque permettrait de faire face à l'ambiguïté ou de redonner du sens à un travail qui en manque. Notre recherche qui porte sur le secteur des biens de consommation révèle, lui, l'effet parfois corrosif de la marque. En effet, si l'industrie des services est caractérisée par son immatérialité, la matérialité du luxe est bien réelle : même non indispensable, c'est bien un produit que l'on vend. Ainsi, si la marque, construite comme un système de signes détaché de référence à un signifiant matériel, constitue un matériau dont s'emparent les employés dans l'industrie des services - cela ne semble plus être le cas lorsque la marque de système de signe ancré dans un rapport à une matérialité originelle (l'artisanat) continue de l'évoquer mais que cette matérialité est devenue quasi immatérielle, devenant un signe vide. Ainsi, la marque – lorsqu'elle devient pure rhétorique peut perturber les processus de RI de nos managers, car incarnant les tensions du luxe “*storytelling industry*”. Les managers expriment alors leur scepticisme vis-à-vis du caractère « authentique » de la marque (“*genuineness*”) : « au lieu du surcroît d'engagement attendu, il peut souvent y avoir une indésirée perte de crédibilité »<sup>74</sup> pour la marque (Willmott, 1993 :536)- perte de crédibilité qui crée une **dis-continuité entre le discours de marque et le discours identitaire individuel du manager**, et finit par **défaire management**.

Ainsi, nous avons montré que lorsque le manager caractérise un écart entre le message de la marque et la réalité des pratiques (managériales ou de production), elle n'est plus un « mécanisme connecteur » (Brannan et al., 2015) mais un élément perturbateur des processus de formation, reformation et régulation de l'identité. Ce résultat invite donc à nuancer les conclusions d'Alvesson et Willmott (2002) qui posent que l'influence des discours de RI dépend plus des forces

---

<sup>74</sup> Traduction libre pour les besoins de la thèse : «Associated with this instrumentality is a scepticism (...) about the 'genuineness' of corporate culturist values and ideals. Instead of the promised gain in commitment, there can be an unwelcome loss in credibility » (Willmott, 1993 :536)

facilitant/restreignant l'accès au discours, ainsi que de leur intensité et fréquence, que du degré de réalisme du discours : **dans l'industrie du luxe, industrie des biens de la consommation marquée par une matérialité originelle, le degré de véracité du discours importe** tout autant que les forces, l'intensité et la fréquence diffusant le discours de RI.

Ensuite, nous avons montré que **la force et l'intensité du message de la marque ne soutient pas toujours les processus de RI et qu'au contraire, auprès de certains individus, elles peuvent perturber les processus de RI.** Nous complétons ainsi les recherches (Alvesson et Willmott, 2002 ; O'Doherty et Willmott, 2001) qui soulignent que l'influence des discours de RI est liée à la force, la fréquence et l'intensité de l'imposition de ces discours : nos résultats montrent que **dans certains cas, plus force, fréquence et intensité sont élevées, plus les processus de régulation identitaire sont perturbés.** Patrick, Sophie, Inès ou Anne nous ont ainsi raconté comment le caractère « monolithique » du discours de la marque et sa puissance, exprimée non seulement dans le discours entendu comme *“talk and text”* mais aussi dans les pratiques managériales, constituait pour eux un élément perturbateur de sens. En outre, pour ces managers, l'absence de contre-discours ne soutient pas les pratiques managériales de RI mais concrétise la disparition des espaces de micro-émancipation à la marge ; le discours officiel ayant colonisé l'ensemble des champs d'expression possibles. Ainsi, à l'interne, la marque que nous décrivent nos managers et qui *“défait management”* est loin de sa réalité externe où elle déploie une interaction sur le mode du bavardage<sup>75</sup> (Kornberger, 2010 :264) : elle parle et occupe tout l'espace.

Auprès de notre population constituée de :

- > managers dont nous avons déjà dit qu'ils constituent une population aux fortes capacités discursives (Boje, 1995 ; Humphreys&Brown, 2002 ; Pratt & Foreman, 2000 ; Rouleau, 2005 ; Rouleau et Balogun, 2011),
- > à l'ancienneté élevée (14,8 ans en moyenne) et jouissant donc d'une connaissance de l'industrie / de l'entreprise très avancée
- > dont les fonctions les placent au cœur de la fabrique du discours de la marque : à la fois chevilles ouvrières du discours de marque orienté client, et cibles du discours managérial d'inspiration marketing orienté à l'interne... discours managérial qu'ils ont donc capacité à décrypter largement pour avoir été les concepteurs du discours marketing-client à sa source...

---

<sup>75</sup> « Brands supplement the cold logic of transaction with their chatty logic of interaction », Kornberger, 2010 :264

> au sein d'une industrie labellisée créative et culturelle c'est-à-dire qui formule aux managers la « promesse régulatrice » de l'existence d'espaces ouverts à la construction du sens de la marque

... ainsi, donc au sein de cette population (différente de celles étudiées dans les travaux portant sur l'industrie des services déjà cités) **la force, l'intensité et la fréquence du discours de marque, couplées à son caractère hégémonique peuvent fortement perturber les processus de RI et "défaire management"**.

## 2. Contributions de la recherche

Les contributions clés de notre recherche se déclinent en contributions méthodologiques, théoriques et enfin managériales.

### 2.1. Contributions méthodologiques

La principale contribution méthodologique de notre recherche consiste à nourrir le corpus des recherches consacrées à la recherche-*insider*. Comme nous l'avons mentionné plus haut (chapitre 4, paragraphe 1.3.1), les premières recherches-*insider* sont nées dans le champ de l'ethnologie, puis de l'anthropologie et la recherche académique menée par des *insiders* en sciences de gestion ne reçoit encore aujourd'hui qu'une faible considération (Coghlan & Brannick, 2005 ; Brannick & Coghlan, 2007 ; Chavez, 2008). Notre travail permet donc (1) de **contribuer à enrichir ce champ de recherche, et cela de façon empirique, en caractérisant très concrètement les dynamiques spécifiques de la recherche-*insider***. En nous appuyant sur la grille de Brannick et Coghlan (2007), nous avons illustré empiriquement, à travers la mise en œuvre d'une démarche réflexive, comment les dimensions de l'accès au terrain, de la compréhension préalable du terrain, de la dualité des rôles et de la capacité à gérer la dimension politique de l'organisation peuvent se traduire au fil d'un travail de recherche. Nous avons ainsi incarné la perspective de Naples (1996) selon laquelle la position d'*insider* n'est pas statique mais évolutive, mouvante et perméable au positionnement social du chercheur.

De plus, nombre de recherches-*insider* en sciences de gestion portent sur des travailleurs sociaux (Kanhua, 2009), des minorités ethniques (Beoku-Betts, 1994 ; Chavez, 2008 ; De Andrade, 2000) mais peu sur des organisations marchandes (Chavez, 2008). Notre recherche-*insider* menée **dans**

**le cas précis d'organisations marchandes, à travers l'étude d'une industrie dans son ensemble.** Qu'il nous soit ici permis de penser que la qualité du matériau empirique recueilli, la liberté de parole et la sincérité des répondants qui transparait dans les verbatims, **illustre la richesse potentielle et contribue à crédibiliser les recherches-insider en sciences de gestion.**

Par ailleurs, de façon indirecte, par notre recherche nous contribuons à soutenir empiriquement les conclusions des travaux consacrés aux **"recherches sensibles" qui plaident pour une démarche de recherche-insider**, seule à même d'assurer au chercheur un accès aux espaces privés (« *back regions* ») (De Laine, 2000).

En outre, une autre contribution méthodologique de notre travail consiste à apporter des éléments concrets de réflexion aux chercheurs en théorie des organisations qui souhaiteraient aborder le luxe selon la perspective de ses organisations. En effet, nous avons décrit la dimension fortement politique de l'industrie et de ses organisations, la prégnance d'un langage codé et le caractère sensible qu'il peut y avoir à étudier ces organisations. Ainsi, notre travail constitue une **invitation aux chercheurs en théorie des organisations étudiant le luxe à déployer une démarche qualitative ethnographique** de type *insider* ou observation participante et à aborder le luxe comme un objet de recherche « sensible » (De Laine, 2000). Enfin, notre apport méthodologique au niveau des études qualitatives, est d'avoir su - en combinant des données primaires et secondaires de nature variée - **« préserver la multitude des voix, sans avoir recours à un langage artificiellement monolithique »** (Czarniawska, 2005), tout en cadrant méthodologiquement notre procédure de récolte et d'analyse des données.

## 2.2. Contributions théoriques

Nos contributions théoriques sont de trois ordres. Dans un premier temps, nous contribuons à la théorisation du luxe comme objet de recherche. Notre deuxième apport est relatif à la littérature sur la marque, plus spécifiquement sur le travail de la marque à l'interne des organisations et l'effet de la marque lorsqu'elle est utilisée comme outil de management interne. Notre troisième apport est relatif aux théories critiques du discours. Enfin, notre quatrième apport est relatif aux recherches consacrées à la régulation identitaire.

Avant de rentrer dans la description de ces quatre types d'apports, qu'il nous soit permis de décrire un apport transversal de notre travail – apport qui tient justement dans la nature transversale de notre recherche. L'originalité de notre thèse, tient à son positionnement théorique à la limite entre les champs marketing et théorie des organisations. L'invitation d'Hatch & Schultz (1997) de dépasser

les frontières entre champs théoriques a été suivi de peu d'effet. Notre travail - dévoilant la richesse des approches transverses - constitue une défense et illustration de cette perspective et plaide pour un décloisonnement théorique.

### ***Participer à la théorisation du luxe comme objet de recherche***

Notre première contribution tient dans le fait que nous **éclairons le luxe selon une perspective interne, spécialement originale et innovante – à notre connaissance inédite** - pour cet objet de recherche. Notre travail propose ainsi une alternative forte aux recherches sur le luxe dominées par les approches marketing et la perspective du consommateur ; en analysant la “fabrique du luxe” au prisme de la littérature en théories des organisations. En cela, nous contribuons à la conceptualisation du luxe comme objet de recherche en:

(1) montrant la **prégnance de la marque à l'interne des organisations, celle-ci étant utilisée comme outil de management**. S'il existe un consensus sur le fait que le luxe est une industrie de marques (commerciales), notre apport tient dans le fait que nous **théorisons le luxe à l'interne comme une industrie de marques (-employeur)**.

(2) dévoilant que, dans le luxe, **le discours de la marque-employeur est directement inspiré du discours de la marque-commerciale**,

(3) révélant **l'ambiguïté de ce discours de marque-employeur**, le poids des systèmes de sens officieux **et l'écart entre les discours officiels et la réalité des pratiques**. Notre proposition de théoriser le luxe comme une « *storytelling industry* » constitue l'un de nos apports. Nous apportons une caractérisation empirique à forte valeur illustrative des **organisations du luxe comme régime de tensions** et démontrons **comment la marque constitue un agent de ce régime de tension**

(4) nous faisant l'écho de la « **polyphonie** » (Czarniawska, 2005) à l'œuvre au sein des organisations du luxe en se gardant d'être partisan ou sélectif. Cela contribue à enrichir de façon inédite le corpus empirique consacré au luxe, en proposant un contrepoint nouveau au discours officiel dominant. Notre corpus empirique, par sa focale (l'interne des organisations du luxe, au niveau des managers), sa richesse et sa profondeur (59 entretiens longs) et la parole libre qu'il donne à entendre constitue en soi un apport théorique.

De fait, certains de nos résultats questionnent les lieux communs sur le luxe ; comme par exemple

les récits d'employés schizophrènes qui ne parviennent pas à verbaliser ou incarner leur appartenance à une industrie qu'ils vivent comme synonyme de superficialité. Notre travail révèle ainsi que, bien que ses organisations tiennent la tête des classements des entreprises préférées des jeunes diplômés, que l'industrie dans son ensemble jouisse d'une forte image et de résultats économiques positifs, **les employés du luxe peuvent parfois se trouver en situation de souffrance au travail** – souffrance d'autant plus vive qu'elle est difficilement dicible à l'externe ; la force d'image du luxe ou de la marque devenant un carcan, **le manager étant pris dans une sorte de piège identitaire.**

### *Illustrer concrètement les pratiques d'internal branding*

La littérature consacrée à l'*internal branding* consiste principalement en un corpus à visée managériale et très peu de travaux dévoilent comment concrètement s'incarnent les pratiques d'*internal branding*. Notre travail, qui **montre empiriquement comment le management fait usage de la marque à l'interne** constitue un premier éclairage sur ces pratiques, dans une industrie que l'on peut considérer comme particulièrement illustrative car dominée par les marques. Notre apport tient en outre dans le fait qu'en mobilisant une littérature plus large qu'uniquement celle de l'*internal branding*, nous proposons une **approche critique de l'internal branding** qui, à part de rares exceptions (Gagne, Josserand 2012) fait cruellement défaut. Notre travail constitue un appel à interroger la pertinence des pratiques actuelles d'*internal branding*.

### *Incarner le « travail de la marque »*

Un autre apport théorique de notre recherche est d'avoir **incarné très concrètement le « travail de la marque »**, c'est-à-dire **l'effet de la marque sur les employés**. Si Spicer (2010) a invité les chercheurs en théorie des organisations à « prendre la marque au sérieux », les travaux en ce sens demeurent toujours très minoritaires (Arvidsson, 2006 ; Ashcraft et al., 2012 ; Brannan et al., 2011, 2015 ; Kärreman et Rylander, 2008 ; Lair et al., 2005 ; Land et Taylor, 2010 ; Spicer, 2013 ; Willmott, 2010) et insuffisamment étayés empiriquement. Notre travail, par sa richesse empirique, vise à répondre à cet appel. Nous avons illustré la centralité de la marque dans les processus organisationnels (Kornberger, 2010 ; Mumby, 2016) et son rôle comme **outil de management**. Nous avons montré de façon empirique en quoi la marque peut être perçue par les employés comme un **outil de contrôle et quels sont les effets de la marque sur l'identité des employés**.

En effet, nous avons concrètement montré comment la marque soutient les processus de RI des

managers, ceux-ci décidant volontairement de souscrire à la promesse portée par la marque et de l'inclure dans leurs récits individuels – et comment au contraire le « travail de la marque » peut se révéler corrosif. C'est là un apport majeur de notre travail ; les articles récents ayant uniquement dévoilé le rôle de la marque comme soutien aux pratiques de RI (Arvidsson, 2006 ; Brannan et al., 2015, Kärreman et Rylander, 2008). Nous avons ainsi **forgé le concept d'un « travail de la marque » qui “fait management” mais qui peut aussi “défaire management”**, ou quand la marque, déployée par le management le long de pratiques de RI officielles, produit un effet non escompté et corrode les processus de régulation identitaire des managers, ne jouant plus le rôle de mécanisme connecteur dans les processus de (re)formation de l'identité.

Une autre contribution théorique au courant du « travail de la marque » est d'avoir étudié la marque au travail **en dehors de l'industrie des services** qui concentre, à ce jour, l'essentiel des articles de ce courant naissant (Bergstrom et Knights, 2006 ; Brannan et al., 2015; Kärreman et Rylander, 2008 ; Kärreman et Alvesson, 2009). Nous avons ainsi qualifié le travail de la marque dans l'industrie des biens de consommation, et plus spécialement dans l'industrie du luxe.

#### *Contribuer aux approches critiques du discours et de l'organisation narrative*

Notre travail s'inscrit dans la lignée des recherches consacrées à l'organisation narrative et au *storytelling management*, en (a) les actualisant (la plupart des travaux autour de ce concept remontant aux années 1995/200) et (b) les incarnant dans une industrie particulière et (c) les transposant selon une perspective interne à l'organisation.

Par ailleurs, en nous appuyant sur les travaux de Boje (1995), nous avons forgé un nouveau concept ; celui du luxe « *storytelling industry* », une industrie dans laquelle le discours managérial, de nature hégémonique, vise à masquer la réalité. Cette contribution s'inscrit dans la lignée des (rares) travaux présentant une perspective critique sur la dimension narrative du luxe (Assouly, 2011 ; Bertrand, 2012a et 2012b ; Heilbrunn, 2006, 2011, 2012 ; Remaury, 2008).

Un dernier apport théorique est - à la suite des recherches sur les théories du discours consacrées aux managers (Boje, 1995 ; Humphreys&Brown, 2002 ; Pratt & Foreman, 2000 ; Rouleau, 2005 ; Rouleau et Balogun, 2011) - d'avoir illustré concrètement **comment les managers d'une industrie narrative, le luxe, exercent de façon spécifique leurs capacité discursive**, en réinventant, remodelant, fragmentant, bricolant voire rejetant le discours officiel.

#### *Contribuer empiriquement à la littérature sur la régulation identitaire*

Un autre apport théorique de notre recherche est d'avoir **éclairé empiriquement les processus de régulation identitaire**. Nous avons répondu en cela à l'appel d'Alvesson et Willmott (2002 :638) à placer les processus de (re)formation identitaire au centre de la théorie des organisations, et à les aborder de façon moins théorique afin de caractériser précisément leurs modalités d'action. En effet, l'insuffisance de travaux éclairant empiriquement *comment* et *quand* les discours organisationnels et la subjectivité se confondent, se renforcent, comment la subjectification prend place dans les faits (« *not much empirical evidence of how and when organizational discourses and subjectivity are integral to one another and mutually reinforcing, that is, how subjectification takes place in practice* », Bergström et Knights, 2006) constitue une limite majeure de ce courant. Notre travail empirique se situant à un niveau de granularité fin, via les récits de nos managers, répond donc à cet appel à nourrir empiriquement les réflexions sur la régulation identitaire.

Nous avons en outre prouvé **le rôle de la marque dans ces processus de RI** et avons incarné empiriquement comment le management utilise la marque comme outil de RI ; quels thèmes il déploie dans son discours officiel, et comment les managers les utilisent (ou non) dans leurs processus de RI ; quelles sont les pratiques que le management mobilise le plus (par exemple la fourniture d'un vocabulaire de motivation, plutôt que la définition par rapport à des compétences, ou bien encore l'affiliation à un groupe donné plutôt qu'à une position hiérarchique) ; ou encore l'existence d'"angles morts", de "blind spots" du discours officiel de régulation (la position hiérarchique, la définition par défaut, les règles et normes naturalisées).

Notre recherche éclaire, en outre, le pouvoir de l'agent dans ces processus de RI, en intégrant des éléments comme les émotions, les convictions et les croyances, comme le recommandaient Alvesson & Kärreman (2000: 1132, « *authors want to focus more on the power of human agency and other elements such as 'emotions, convictions and beliefs'* »).

Un autre apport théorique de notre travail tient dans le fait que nos résultats ont montré la complexité des processus de RI et conséquemment l'effet difficilement prévisible des discours d'*internal branding*. Nous avons illustré que, dans certains cas, un même discours officiel de RI peut à la fois déclencher des processus positifs ET susciter la production d'un contre-discours, une sorte de "discours miroir", qui part du discours officiel et en déploie le contre-point (par exemple, le thème (C5) : travailler dans un environnement dynamique et moteur => luxe

accélééré) – mais aussi, et c’est plus étonnant, nous avons remarqué que sur certaines pratiques où le management ne déploie pas de discours de RI, les répondants se font l’écho de discours forgés spontanément. Ainsi, là où nous aurions pu penser que s’il n’y a pas de discours officiel, il n’existerait pas de contre-discours, nos entretiens montrent qu’au cours de leurs processus de RI, **nos managers construisent leur propre contre-discours, même en l’absence de discours** (comme par exemple sur la pratique de la position hiérarchique G ou des règles et normes naturalisées H).

### 2.3. *Contributions managériales*

#### ***Se préparer à la “guerre des talents”***

Si l’on en croit une étude conjointe du BCG et du blog référent “*Business of Fashion*”, «*dans l’industrie du luxe et de la mode, c’est la course aux hauts potentiels qui fera la différence dans les 10 prochaines années* » (Bellaïche et al. (2014) pour le BCG et *Business of Fashion*). Ainsi, dans une industrie du luxe préoccupée par la guerre des talents, les implications managériales de notre travail, qui révèle la dimension parfois corrosive du discours de marque, ne sont pas négligeables. Comment retenir et motiver des talents qui s’interrogent? Comment garantir leur implication? Dans un contexte de rareté des talents et de rationalisation des coûts de recrutement et de formation, la question mérite d’être posée. De même, dans une société dominée par les marques (Kornberger, 2010), la marque constitue-t-elle encore un élément signifiant suffisamment fort et distinctif sur lequel fonder un discours managérial ? Il convient de se poser la question, spécialement dans le cas des managers non seulement parce que, comme la littérature l’a montré (Boje, 1995 ; Humphreys&Brown, 2002 ; Pratt & Foreman, 2000 ; Rouleau, 2005 ; Rouleau et Balogun, 2011) et comme nos résultats l’ont confirmé, il s’agit d’une population qui déploie de grandes capacités de décryptage voire de détournement du discours officiel, mais aussi parce qu’en tant que chevilles ouvrières de la marque, ils semblent d’autant plus enclins à ne pas adhérer en bloc au discours de marque... qu’ils participent eux-mêmes à forger... Comme l’ont révélé nos analyses, la connaissance de « *l’arrière cuisine* » (Patrick) ou de « *l’envers du décor* » (Anne) semble rendre les effets du philtre d’amour de la marque-employeur plus aléatoires. Notre travail questionne donc la pertinence qu’il y a pour les conglomérats à déployer un discours managérial d’inspiration marketing, mais aussi de nature « *storytelling* » au sens de Boje (1995) auprès des managers concepteurs du storytelling. Ainsi, l’une des conclusions contre-intuitives de notre travail (et qui rejoint celle du BCG et de BoF) est que si les organisations du luxe sont

les championnes de la marque à l'externe, elles n'ont pas cette capacité à l'interne. Notre travail, en dévoilant très concrètement ce qui fait que les managers restent, partent ou s'interrogent ainsi qu'en se faisant l'écho de la polyphonie à l'œuvre officieusement au sein des organisations permet d'éclairer d'un jour nouveau les pratiques de régulation identitaire. Miser sur un effet de halo suscité par la puissance de la marque ne suffira plus à attirer et retenir les meilleurs talents, spécialement la génération Y, susceptible d'arbitrer entre conglomérats et labels indépendants, moins puissants mais véhiculant une image d'authenticité et un système de management plus informel en phase avec les attentes de cette génération.

*In fine*, dans une époque caractérisée par une quasi totale transparence et un moindre formalisme, une envie d'authenticité et une proximité avec les marques favorisée par internet, notre travail invite à **interroger le discours managérial du luxe afin de le ré-enchanter pour ses acteurs internes.**

### ***Remettre l'individu au centre et repenser les pratiques d'internal branding***

C'est de deux manières que l'organisation doit remettre l'individu au centre : (1) d'une part parce que même si la marque est le principal 'asset' des conglomérats, elle n'est rien sans les managers qui la font et (2) d'autre part, parce que les conglomérats doivent redevenir une affaire d'individus.

(1) La marque a brouillé un ensemble de fonctions autrefois séparées, réorganisant l'organisation en un espace ouvert ("open space") plaçant la marque au centre (Kornberger, 2010). Nos résultats montrent toutefois le risque que peut présenter, pour l'organisation, le fait de mettre la marque au centre ; le "travail de la marque" dans le luxe, industrie des biens de consommation étant moins clairement positif que dans les services (Kärreman et Rylander, 2008 ; Kärreman et Alvesson, 2009 ; Brannan et al., 2015; Mueller et al., 2001). Nos répondants ont mentionné le caractère perçu comme monolithique du message de marque, sa force d'imposition qui leur laisse peu de marge d'expression, dévoilant une conclusion quelque peu contre-intuitive pour un marketeur : à l'interne, ce n'est pas parce que la marque est la plus puissante qu'elle est la plus attractive. Ainsi, à l'heure de la micro-segmentation dans les pratiques de marketing externe (voir les éditions limitées visant à satisfaire les attentes spécifiques de clientèles locales), nos résultats invitent les organisations à pratiquer la même **micro-segmentation à l'endroit de leurs cibles internes**. Tout comme on ne saurait s'adresser de la même façon à une cliente chinoise et européenne, à la génération X qu'à la génération Y, on ne saurait proposer un unique message managérial à

l'interne. Charge au management d'arriver à construire à l'interne une personnalité de marque multi-facettes (mais toujours cohérente), susceptible de faire écho aux personnalités toutes aussi multi-facettes de ses managers. Charge également au management de savoir redonner voix aux managers qui, se demandant s'ils portent la marque ou si la marque les porte, semblent avoir perdu la maîtrise de la marque qu'ils avaient créée, l'organisation en ayant fait une sorte de Golem tout puissant qui existerait presque par soi-même. Nos répondants nous disent qu'une marque puissante mais figée ne suffit pas à "faire management", ne constitue pas un projet professionnel stimulant et durable. L'organisation doit inventer une manière de protéger sa marque toute en **remettant le manager au centre de l'invention de la marque**, en lui offrant des interstices dans lesquels la façonner - et cela à plus forte raison que l'époque est à la co-création. Notre travail constitue donc un appel à **réinventer les pratiques d'*internal branding***, en répondant aux différents segments de consommateurs internes de la marque de façon différenciée.

(2) Nos entretiens se sont largement fait l'écho des travers managériaux des grands Groupes qui parfois transforment l'individu en numéro. Certes, cet état de fait est peut-être plus une caractéristique générale des grands groupes qu'une spécificité des groupes de luxe, mais notre terrain d'études étant le luxe, c'est sur lui que nous concentrons notre propos. Une fois de plus, face à une pénurie de talents, notre travail pousse à reconsidérer les pratiques de gestion de carrière au sein des Groupes, et à envisager de moduler la promesse faite à l'externe qui suscite des attentes semblant difficiles à satisfaire. Là encore, *a fortiori* dans des grands Groupes, avec des marques devenues massives (dans toutes la polysémie possible du terme ; massives au sens de "*masstige*" et d'une puissance d'imposition massive), les managers du luxe expriment un désir qui se retrouve plus largement dans nos sociétés occidentales, celui de remettre l'individu au centre des pratiques, entre autre en proposant des parcours de carrière réels et en trouvant la meilleure manière de gérer le paradoxe qu'il y a à promettre l'autonomie dans une réalité monoculturelle (Willmott, 1993).

***Interroger les pratiques d'*internal branding* afin d'inventer un management innovant et de qualité pour une industrie labellisée créative ?***

Notre travail offre à la Direction des Ressources Humaines – et plus largement à l'ensemble des managers - une illustration très concrète des effets de la marque comme outil de RI. Nous avons montré la complexité de ces pratiques d'*internal branding* ainsi que le caractère imprévisible de leurs effets. Notre travail invite donc à prendre des distances avec ce qui est devenu une forme

de novlangue managériale. Dans une époque qui porte au pinacle l'innovation et dans une industrie labellisée créative, un de nos apports clefs tient dans la mise en évidence de l'existence – au contraire - d'un langage-type managérial à travers l'industrie, et d'une forte normalisation des pratiques managériales et de production du luxe. Notre travail montre donc de façon très concrète les limites des pratiques d'*internal branding* telles que formulées par les recherches *mainstream* et mises en oeuvre par les marques et les services RH. Amener chaque employé à agir à tout instant en ambassadeur d'une marque («*employees responsibilities as the 'living brand'* », Bendapudi & Bendapudi, 2005) devenue monolithique est une injonction trop normalisante pour une industrie qui se dit créative, qui laisse trop peu de place à l'agence dans une société dominée par l'individualisme et trop peu de potentiel d'expression personnelle pour la génération des *millenials* dont c'est le moto. Bon nombre d'observateurs interrogent l'avenir des produits et marques de luxe face au nouveau consommateur – il y a urgence à l'interroger selon une approche interne .

Car une autre contribution managériale de notre recherche tient dans le fait que nous nous sommes fait l'écho d'une parole officieuse qui, le plus souvent, n'arrive pas jusqu'au bureau des ressources humaines. En effet, comme le formulent certains chercheurs (Sicard, 2010) et comme l'ont raconté nos répondants, « *le luxe est innovant en termes de produit, mais pas en terme de management* » (Antoine). De fait, notre vécu d'*insider* est que la culture managériale du luxe pousse à l'adhésion forte à un système de valeurs et que la culture du débat y est encore (très) faible. A fortiori, la possibilité d'émettre une parole critique sur les pratiques y serait difficilement acceptable. En conséquence, la parole non censurée, brute et parfois brutale, rapportée dans ces pages serait d'intérêt pour un responsable des ressources humaines soucieux de “prendre le pouls” de ses managers et d'ouvrir la voie à une réflexion critique, dans le sens constructif du terme – et ce afin de préserver les atouts de cette industrie, spécialement dans un contexte qui impose de « se réinventer » (Vulser, 2016c).

### ***Réintégrer la matérialité de l'objet***

Notre recherche invite également à repenser la marque de luxe – marque commerciale et marque-employeur. Nous l'avons dit, le discours de marque-employeur est directement inspiré du discours de la marque-commerciale et nous avons constaté l'existence d'un langage-type managérial. Une étude du langage des marques-commerciales devrait donc donner à voir l'existence d'un même langage-type. La marque de luxe est donc porteuse d'un conformisme textuel, visuel mais aussi d'un conformisme des objets. Notre travail a montré comment le

concept d'un luxe "expérientiel" – qui incarne à lui seul la notion de luxe *storytelling industry* (un luxe qui profère sciemment des promesses qu'il n'a pas l'intention de tenir, suscitant des tensions identitaires chez les managers, un luxe rhétorique déconnecté des objets) – fait problème. Notre travail invite donc à questionner fortement le concept de luxe expérientiel, pour **réintégrer la matérialité de l'objet**. Les *millennials* réinventent le rapport à l'objet ; en replaçant au centre de la proposition de valeur : les notions d'authenticité, de durabilité, de qualité des objets redeviennent centraux dans leur définition de la valeur de la marque. Nos verbatims révèlent un mouvement semblable de désir de recentrage sur l'authentique à l'interne des organisations du luxe, mouvement que les entreprises de luxe se doivent d'appréhender pour reformater leur discours de marque-employeur.

Dans la lignée des travaux en sociologie de Sennett (2000, 2010), Bauman (2001, 2013) et Crawford (2010), nous avons fait l'hypothèse et illustré que la crise de sens des managers du luxe est fondamentalement liée à la dimension rhétorique du luxe – ou pour le dire autrement à la prégnance de la marque entendue comme « démultiplication d'un signe factice » (Assouly, 2011, p.316) comme outil central de production de sens. Le luxe, industrie de marques, exemplifie la « modernité liquide » dominée par l'absence ; par des « espaces absents occupés par une multitude de bases éphémères d'identification » (Bardon, Clegg et Josserand, 2012). Pour pallier au « hiatus constant entre forme et contenu » (Crawford, 2010 :15), nous proposons de dépasser le concept de luxe expérientiel (que nous pourrions labelliser "*liquid luxury*" en paraphrasant Bauman (2013)) et pour rendre notre monde intelligible, de « réduire la distance entre l'individu et les objets qui l'entourent » (Crawford, 2010 :14). Car, « pour avoir la moindre *prise* sur le monde, intellectuellement parlant, ne nous faut-il pas avoir un minimum de capacité d'agir matériellement sur lui ? » (Crawford, 2009 :14) ; or le règne de la marque est caractérisé par des relations intangibles et des systèmes de sens aux critères de validité éphémères et flottants (la marque ouvrant le règne aux « *ephemeral talks* » (Alvesson et Kärreman, 2011 :1140) et aux « *weasel words* » (Spicer, 2013 :656)). La matérialité, parce qu'elle comporte une dimension tangible et concrète de validité permet de retisser du sens. Il nous semble donc essentiel - en parallèle du système de sens porté par la marque dont la richesse et à la fois les limites tiennent dans sa dimension symbolique, intangible, discursive – de proposer à l'employé un système de sens tangible en réintégrant la dimension de matérialité du luxe.

Si une réflexion a émergé sur le rôle et la responsabilité du marketing (Pras, 2009 ; Tadajewski & Brownlie, 2008 ; Décisions Marketing numéro spécial N°72, 2013), il serait opportun

qu'émerge également une réflexion transverse au sein même des organisations sur le système de sens (ou de non-sens ?) au travail que l'on entend proposer via le transfert du discours marketing à l'interne comme matériau identitaire.

## CONCLUSION GENERALE

---

La conclusion de notre travail de recherche est présentée en deux sections. Dans un premier temps, nous rappelons la question de recherche ainsi que la démarche de recherche déployée. Dans un second temps, nous présentons les limites de nos travaux ainsi que les futures voies de recherches.

### **Rappel de la question de recherche et de la démarche de recherche déployée**

Cette recherche trouve sa source dans nos interrogations d'*insider*, de professionnelle de l'industrie du luxe. Nous l'avons raconté plus haut, depuis 1999, nous partageons de nombreuses interrogations parfois même assez critiques entre collègues de l'industrie, tout en lisant chaque année dans la presse que les conglomérats du luxe demeurent les employeurs préférés des étudiants français, et en demeurant nous mêmes très attachés à nos marques. Les communiqués de presse annonçaient régulièrement des résultats toujours excellents, alors même qu'à l'interne se répandait un sentiment diffus de pression ; nous participions à la conception de messages marketing mettant l'emphase sur l'artisanat et dans le même temps optimisions une production largement industrialisée. C'est de ces tensions, ressenties au premier chef, qu'est né le désir d'interroger – de façon scientifique - l'industrie du luxe selon une perspective interne : celle de ses managers. Ainsi, l'objectif de ce travail était de mettre en lumière les organisations du luxe et de répondre à la question suivante telle que posée au début de cette recherche:

- **Que signifie “travailler dans le luxe” :**
  - **selon la perspective officielle des organisations ?**
  - **pour les managers de l'industrie du luxe ?**

Munie de cette première interrogation, nous avons adopté une démarche inductive : en premier lieu, écouter ce que les managers ont à nous dire de ce qu'est le luxe pour eux, de ce qu'ils imaginaient que serait y travailler et de leur vécu 'réel'. Puis, dans un second temps, lire ce que les discours officiels nous disent de ce que serait travailler dans le luxe, de qui serait le 'manager idéal' du luxe. Ensuite croiser ces récits officiels et officieux ; s'interroger sur les écarts et repérer les points communs ; en faisant dialoguer ces récits avec la littérature.

Cette démarche nous a permis d'affiner notre question de recherche en constatant qu'interroger "ce que signifie travailler dans le luxe" pour les managers revient à :

- interroger l'**identité** des managers
- constater la centralité de **la marque** à l'interne des organisations
- acter de la nature profondément **paradoxe** du luxe industriel et des tensions que cela peut susciter

Ainsi, nous appuyant sur le courant émergent en théorie des organisations des "*Brands at Work*", nous avons adopté l'hypothèse que, d'une part, la marque est une ressource organisationnelle interne et que, d'autre part, le « travail de la marque » ("*the work of the brand*") est de faire la connection entre les processus de formation, re-formation et régulation identitaire <sup>76</sup> (Brannan et al., 2015).

Notre questionnement s'est donc affiné comme suit : quel rôle joue la marque pour les managers lorsqu'ils « négocient la question du « qui suis-je ? » au sein du social « voici qui nous sommes » » (Kreiner et al, 2006). Nous avons alors reformulé notre question de recherche comme suit:

- **Quel est le rôle de la marque dans les pratiques de management ?**
- **Quel est l'effet de la marque dans les processus de régulation identitaire des managers de l'industrie du luxe ?**

Voici, de façon synthétique un rappel de la démarche que nous avons mobilisée pour répondre à ces questions et les résultats principaux qui en découlent.

#### Que signifie "travailler dans le luxe" du point de vue des organisations ?

Afin de répondre à cette question, nous avons procédé à une analyse des discours officiels de 3 des principaux conglomérats du luxe, dont le poids économique et d'image au sein de l'industrie nous autorisaient à les considérer comme représentatifs de l'industrie dans son ensemble.

Cette analyse nous a permis de :

- (a) caractériser les grandes thématiques d'expression des marques de luxe

---

<sup>76</sup> « We theorize the 'brand at work' as a connecting mechanism between processes of identity formation/re-formation and regulation » (Brannan et al., 2015 :29).

- (b) révéler l'existence (contre-intuitive pour une industrie labellisée créative) d'un langage-type managérial au sein de l'industrie du luxe
- (c) montrer que le discours managérial constitue une réabsorption du discours marketing client

#### ... et du point de vue des managers ?

Nous avons ensuite confronté ces discours officiels à l'ensemble de nos 49 entretiens longs, les avons mis en regard des éléments de pré-connaissance du champ liés à notre statut d'*insider* et avons structuré les premiers résultats suivants :

- (a) caractérisation de fortes tensions entre discours officiel et discours officieux
- (b) en nous appuyant sur les travaux de Boje (1995), caractérisation de la nature pré-moderne du discours officiel dont la vocation serait de « masquer des réalités managériales modernes » et aussi de production. Nous avons alors proposé de théoriser le luxe comme une « *storytelling industry* ».

#### Et la marque dans tout ça ?

Après avoir caractérisé ces différents registres de discours, nous avons recentré notre travail sur le cœur de notre question de recherche ; **la question de l'identité et de l'effet de la marque sur l'identité des managers**. En d'autres mots, nous avons cherché à comprendre comment est-ce que concrètement le management utilise la marque ; quel est l'effet de la marque sur les processus de RI des employés et ce qui se passe quand le management fait de la marque un outil de management, au sein d'une "*storytelling industry*", c'est-à-dire quand l'organisation fait de la marque - signe devenu vide - un outil central de son management.

Nous avons pour cela effectué une revue de littérature large et pluri-disciplinaire afin de dresser l'état des recherches consacrées à la marque, à l'identité, à l'identité de marque, à l'effet de la marque sur les employés.

A l'issue de cette revue de littérature pluri-disciplinaire, nous avons sélectionné deux outils conceptuels en vue de traiter notre question de recherche :

- **Le concept de régulation identitaire**, entendu comme le « *processus continu durant lequel l'individu négocie la question du "qui suis-je ?" au sein du social* » voici qui nous

*sommes*” » (Kreiner et al, 2006). Les postulats<sup>77</sup> adoptés par ce courant de recherche nous paraissaient en cohérence avec notre question de recherche tout autant qu’avec notre positionnement épistémologique en tant que chercheur. Nous avons, parmi les travaux consacrés à la RI, choisi la grille développée par Alvesson et Willmott (2002) comme outil opérationnalisable nous permettant de catégoriser concrètement les modalités d’actions de la RI.

- **Le concept de « travail de la marque »** tel que récemment émergé de la littérature en théorie des organisations. En déployant une perspective interne sur le rôle de la marque conceptualisée comme un outil de management du sens mobilisé par l’individu dans ses processus de construction identitaire, le courant des « Brands at Work » vise à dévoiler la dimension d’outil de contrôle de la marque. Nous avons choisi de nous inscrire dans ce courant plutôt que dans celui des recherches consacrées à la marque-employeur et à l’*internal branding*, dominées par une approche fonctionnaliste, adoptant le plus souvent la perspective de l’organisation et dépourvue de perspective critique.

Nous avons présenté de façon étendue nos contributions dans le chapitre précédent et présenterons maintenant les limites et prolongements potentiels de la présente recherche.

### **Limites de la recherche et prolongements potentiels**

Une limite de notre recherche tient à la dimension ambiguë et intersubjective des processus de RI. Comme nous l’avons montré, chaque individu réagit de façon originale aux pratiques de RI, et au cours d’un même discours, un même élément peut participer à “faire management” et l’instant d’après à “défaire management” et cela même auprès d’un unique individu (le récit d’Inès qui valorise la dimension du beau puis l’instant d’après craint d’être « une pouf » et se détache de la dimension superficielle que cela implique constitue un exemple). Ainsi, les résultats de notre travail sont spécifiques au contexte, à la marque et à chacun des managers interrogés, faisant ainsi la richesse de notre matériau mais également la limite de notre travail, dont il serait impossible de tirer un modèle. Rappelons toutefois que nous nous étions fixé comme objectif non pas de distinguer le vrai du faux, mais d’éclairer pourquoi tel discours est développé par

---

<sup>77</sup> (a) l’identité est un construit social ; (b) co-produit entre l’acteur et les structures ; (c) dynamique, particulièrement dans une réalité contemporaine au contexte changeant, voire instable (Sveningsson & Alvesson, 2003), (d) non univoque, ses multiples facettes s’exprimant selon les situations dans lesquelles s’inscrit l’individu ; (e) le discours façonnant et étant façonné par l’identité

l'organisation puis choisi/rejeté par les managers au cours de la RI, et avons ainsi retenu comme critère de validité la variance. Notre propos n'a donc jamais été de viser à modéliser les pratiques de RI mais bien, de nous en faire l'écho. Serait-il souhaitable et / ou possible, en un second moment de tenter de simplifier ce matériau pour en extraire des conclusions plus opérationnalisables ? Rien n'est moins sûr, mais c'est une interrogation qui reste ouverte à la fin de ce projet.

Une seconde limite de notre recherche tient à la nature de notre échantillon. En effet, sur 59 entretiens et 56 répondants (nous avons interviewé 3 personnes 2 fois), 52 sont français, et 53 travaillent en France (1 en Belgique, 4 en Suisse). Cela reflète le choix que nous avons fait de concentrer notre travail sur 3 conglomérats dont les Sièges se situent à Paris ou Genève, et dont les équipes de management restent largement dominées par des français, malgré le caractère international de leur clientèle (Bain, 2013). Toutefois, notre sujet traitant de la marque, dont l'appréhension peut varier selon les cultures, et du luxe, dont la définition peut également varier selon les cultures et le degré de maturité au luxe du pays d'origine du répondant<sup>78</sup>, un biais culturel n'est pas à exclure. Une piste de recherche consisterait donc à étudier le rôle de la marque dans les processus de RI de managers du luxe venant d'autres zones géographiques, ayant par exemple une autre culture du *storytelling* (les USA), ou une autre maturité par rapport au luxe, un autre rapport à la matérialité du luxe (les pays émergents). La question serait alors double : à message équivalent, les managers américains ou des pays émergents réagissent-ils de la même manière que les européens ? Le management américain fait-il le même usage de la marque comme outil de RI, le décline-t-il sur le même type de registre, dans le même type de pratiques ?

De même, nous avons pris le parti de nous concentrer sur les managers des conglomérats du luxe, non seulement parce qu'ils constituent un échantillon particulièrement représentatif de l'industrie, mais aussi parce que notre pré-connaissance du terrain nous poussait à penser que c'est là que le « travail de la marque » y serait le plus intense et que nous serions susceptibles de trouver le plus de variance. Ainsi, 62.5% de nos répondants évoluent au sein de l'un des trois conglomérats et 37.5% au sein de Maisons indépendantes. Une piste de recherche serait d'offrir en contrepoint au présent travail, un aperçu plus dense du rôle que joue la marque au sein d'autres modèles de gouvernance ; comme les marques indépendantes de taille significative mais hors conglomérat (comme par exemple Hermès, Chanel, Audemars Piguet, Patek Philippe), ou les

---

<sup>78</sup> Rappelons ainsi que Kapferer (2006) différencie la marque de luxe à l'européenne, porteuse d'une Histoire ("*a History*") de la marque américaine, sans passée, mais porteuse d'un récit de marque ("*a story*")

marques de designers. La marque y est-elle aussi utilisée comme un outil de RI ? Selon le même type de modalités ? Son discours est-il perçu comme plus authentique par les managers et si oui, quel effet produit-elle sur leurs processus de RI ?

Par ailleurs, dans d'ultérieures recherches, il pourrait être intéressant de creuser la compréhension des différences sectorielles entre l'horlogerie-joaillerie et la mode-accessoires qu'a fait émerger le présent travail : nous avons pu remarquer que face à une même utilisation de la marque à travers une pratique de RI, les managers de l'horlogerie-joaillerie et ceux de la mode-accessoires peuvent parfois réagir différemment. Il serait intéressant de mieux qualifier la nature de ces différences et surtout leurs raisons.

En outre, notre travail a touché du doigt la question des tensions existant au sein de l'industrie entre créativité et standardisation des produits et des pratiques (de créations ou managériales). Ce thème constitue un sujet qui retient tout spécialement notre intérêt et qui, pour partie, fait l'objet d'un projet de recherche en cours, en collaboration avec deux autres doctorants de Dauphine, ayant donné lieu à des communications en conférence, sur le thème du « capital créatif » et de la copie dans les industries créatives (Beaume-Brizzi, Flamand et Leclair, 2016).

Enfin, si le luxe a constitué un terrain particulièrement riche et pertinent pour interroger le rôle de la marque dans les processus de RI des managers, il serait intéressant de confronter nos résultats à d'autres terrains où la marque occupe une place centrale pouvant susciter un régime de tensions entre le discours affiché et la réalité des pratiques. Ainsi, à titre d'exemple, des secteurs comme la publicité, l'édition ou toute autre industrie culturelle et créative (tension créatif/ standardisé), l'humanitaire ou la santé (tension discours éthique / pratiques managériales internes ou de production parfois discutables) ou encore le secteur du digital (tension espace de liberté /nouvel outil de contrôle).

\*

## Glossaire

- ✚ **Licence de marque** : Contrat par lequel le titulaire d'une marque confère à un tiers (le licencié) le droit d'apposer ladite marque sur ses propres produits et/ou d'en faire un usage commercial, notamment à titre d'enseigne.
- ✚ **Retail** : réseau de boutiques dites "en propre" appartenant à la marque
- ✚ **Wholesale** : réseau de boutiques dites "externes", détaillants autorisés
- ✚ **Boutique "Flagship"**: nom donné dans la profession aux boutiques les plus importantes de la marque en terme d'image. Navires amiraux de la marque, elles sont situées dans les artères les plus stratégiques du monde, proposent un assortiment extrêmement large et constituent non seulement un lieu de vente mais surtout un outil de communication, un espace où diffuser le message de marque. A titre d'exemple, la boutique Louis Vuitton sur les Champs Elysées, ou la boutique Dior à Tokyo, Ginza sont considérées comme des boutiques flagship.
- ✚ **Institut Colbert** : Créé en 1954, le Comité Colbert regroupe aujourd'hui 81 Maisons françaises de luxe autour des savoir-faire et de la création. Sa vocation est de faire rayonner l'image de la France dans le monde.
- ✚ **'Fast fashion'** : expression utilisée pour désigner les enseignes produisant et diffusant dans des temps records des collections de mode et accessoires sans cesse renouvelées. Cette démarche est née dans les enseignes entrée de gamme (H&M, Zara, Mango, Primark...) et s'est diffusée à travers tous les positionnements.
- ✚ **'Premium'** : on parle de marque premium lorsqu'à produit égal, le consommateur est prêt à dépenser un supplément de prix (*'price premium'*) pour acquérir le produit de cette marque. La dimension premium d'une marque est liée à un ensemble d'attributs tangibles et intangibles.

## Acronymes et abréviations

- ✚ RI : Régulation Identitaire
- ✚ CI : Construction Identitaire
- ✚ TI : Travail Identitaire
- ✚ LVMH : Louis Vuitton - Moët Hennessy
- ✚ IFM : Institut Français de la Mode
- ✚ BoF : Business of Fashion, blog référent dans l'industrie du luxe et de la mode

## Glossaire des pseudonymes utilisés pour désigner les entreprises

- ✚ STAR : Maison française de Mode & Accessoires, intégrée dans un conglomérat
- ✚ WHITE : Maison française de Mode, appartenant à un groupe familial non coté
- ✚ KING : Maison française de Joaillerie, intégrée dans un conglomérat
- ✚ JO : Maison française de Joaillerie, intégrée dans un conglomérat
- ✚ CROWN : Maison suisse d'Horlogerie

Annexe 1 : listing des 59 entretiens longs									
	Pseudonyme	Age (estimé)	Années expériences dans le luxe	Sexe	Secteur	Type organisation	Fonction	Durée moyenne entretien (min)	Type entretien
1	Sofia	33	13	F	Mode & Accessoires	Entrepreneur	Direction Générale	60	face a face
2	Eloïse	33	13	F	Mode & Accessoires	Entrepreneur	Direction Générale	45	face a face
3	Samantha	40	5	F	Mode & Accessoires	Entrepreneur	Direction Générale	45	face a face
4	Sébastien	45	20	M	Joallerie & Horlogerie	Marque indépendante	Direction Générale	90	face a face
5	Jean	50	9	M	Conseil	Consultant	Conseil	90	face a face
6	Victoire	42	15	F	Mode & Accessoires	Groupe	Marketing	60	face a face
7	Laurent	32	12	M	Parfums	Groupe	Marketing	60	face a face
8	Sophie	35	13	F	Joallerie & Horlogerie	Marque indépendante	Marketing	60	face a face
9	Jérôme	48	15	M	Vins & Spiritueux	Groupe	Commercial	45	face a face
10	Claudia	48	16	F	Mode & Accessoires	Marque indépendante	Direction Générale	30	face a face
11	Julie	48	26	F	Joallerie & Horlogerie	Freelance	Designer	60	face a face
12	Ingrid	45	20	F	Conseil	Consultant	Direction Générale	30	face a face
13	Patrick	45	18	M	Joallerie & Horlogerie	Marque indépendante	Direction Générale	120	face a face
14	Jean-Paul	52	15	M	Conseil	Marque indépendante	Direction Générale	20	téléphone
15	Clara	45	21	F	Mode & Accessoires	Groupe	Designer	90	face a face
16	Giulia	48	10	F	Mode & Accessoires	Groupe	Designer	90	face a face
17	Stella	50	20	F	Mode & Accessoires	Marque indépendante	Designer	60	face a face
18	Julie	48	25	F	Joallerie & Horlogerie	Freelance	Designer	30	face a face
19	Marcus	48	21	M	Mode & Accessoires	Freelance	Designer	90	face a face
20	Jacques	45	17	M	Joallerie & Horlogerie	Freelance	Designer	30	téléphone
21	Martina	40	3	F	Mode & Accessoires	Groupe	Marketing	45	face a face
22	Sophie	40	8	F	Joallerie & Horlogerie	Groupe	Commercial	60	2° entretien face à face
23	Patrick	45	12	M	Joallerie & Horlogerie	Marque indépendante	Direction Générale	25	2° entretien face à face
24	Philippe	32	7	M	Joallerie & Horlogerie	Marque indépendante	Marketing	45	face a face
25	Mickaëla	4	15	F	Mode & Accessoires	Groupe	Direction Générale	60	face a face
26	Marc	40	17	M	Mode & Accessoires	Groupe	Boutique	45	face a face
27	June	32	2	F	Mode & Accessoires	Marque indépendante	Direction Générale	25	téléphonique
28	Arthur	45	16	M	Mode & Accessoires	Marque indépendante	Marketing	60	face a face
29	Dominique	68	35	F	Mode & Accessoires	Groupe	Retail	45	face a face
30	Chiara	37	14	F	Mode & Accessoires	Groupe	Marketing	30	face a face
31	Antoine	35	13	M	Mode & Accessoires	Groupe	Boutique	30	téléphonique
32	Stéphane	45	21	M	Joallerie & Horlogerie	Entrepreneur	Commercial	60	face a face
33	Estelle	40	13	F	Mode & Accessoires	Groupe	Retail	60	face a face
34	Laure	50	28	F	Mode & Accessoires	Marque indépendante	Direction Générale	30	face a face
35	Christophe	50	31	M	Parfums	Groupe	Marketing	30	face a face
36	Cécile	28	9	F	Mode & Accessoires	Groupe	Marketing	45	face a face
37	Juliette	45	13	F	Mode & Accessoires	Groupe	Marketing	60	face a face
38	Carole	55	18	F	Mode & Accessoires	Marque indépendante	Direction Générale	30	téléphonique
39	Gaëlle	45	12	F	Mode & Accessoires	Groupe	Marketing	30	téléphonique
40	Olivier	40	19	M	Mode & Accessoires	Groupe	Marketing	30	téléphonique
41	Hélène	37	8	F	Conseil	Freelance	Conseil	60	face a face
42	Pierre	45	15	M	Joallerie & Horlogerie	Groupe	Direction Générale	45	face a face
43	Inès	36	12	F	Joallerie & Horlogerie	Groupe	Commercial	60	téléphonique
44	Paul	45	13	M	Joallerie & Horlogerie	Groupe	Direction Générale	45	face a face
45	Elisabeth	48	19	F	Mode & Accessoires	Groupe	Direction Générale	25	téléphonique
46	Caroline	37	9	F	Joallerie & Horlogerie	Groupe	Marketing	30	face a face
47	Laure	35	11	F	Joallerie & Horlogerie	Groupe	Commercial	30	face a face
48	Anne	50	20	F	Mode & Accessoires	Marque indépendante	Boutique	25	téléphonique
49	Edouard	45	20	M	Joallerie & Horlogerie	Marque indépendante	Commercial	25	téléphonique
50	Charles	55	5	M	Communication	Freelance	Designer	50	téléphonique
51	Fabrice	40	15	M	Communication	Freelance	Designer	75	téléphonique
52	Quentin	30	5	M	Communication	Freelance	Designer	108	face à face
53	Germain	30	5	M	Communication	Freelance	Designer	50	face à face
54	Manga	32	5	M	Communication	Freelance	Designer	40	face à face
55	Célia	30	5	F	Communication	Freelance	Designer	30	face à face
56	Thomas	30	5	M	Communication	Freelance	Designer	45	face à face
57	Claire	40	14	F	Joallerie & Horlogerie	Groupe	Designer	30	téléphonique
58	Cédric	45	10	M	Communication	Freelance	Designer	30	téléphonique
59	Thibault	40	8	M	Communication	Marque indépendante	Designer	20	téléphonique



## Annexe 2 : profil des répondants

	Pseudonyme	Présentation synthétique du parcours professionnel
1	Sofia	Sofia a fondé en 2011 une Maison indépendante d'accessoires de luxe. Auparavant, elle a travaillé 4 ans en tant que Chef de Produit dans la Mode au sein d'un conglomérat, après 2 ans dans les cosmétiques de luxe et 1 an dans la vente. Elle a effectué toute sa carrière (débutée en 2003) dans le luxe. Elle est diplômée d'une grande école de commerce française.
2	Eloïse	Eloïse a racheté en 2010 une Maison indépendante d'accessoires de luxe, listée Patrimoine Vivants. Auparavant, elle a travaillé 6 ans dans une société de Conseil opérant pour des marques de luxe. Elle évolue donc dans l'univers du luxe depuis le début de sa carrière (en 2003) dans le luxe. Elle est diplômée d'une grande école de commerce française.
3	Samantha	Samantha a débuté sa carrière en 1998. Après 4 ans chez l'un des Big Four du Conseil à Londres, elle a rejoint une Maison de mode d'un conglomérat en tant qu'assistante du CEO puis Chef de Groupe Maroquinerie. Elle y est restée 5 ans avant de se lancer dans un projet entrepreneurial, ouvrant un réseau de 4 boutique d'accessoires à Paris. Elle est diplômée d'une grande école de commerce française.
4	Sébastien	Sébastien a débuté sa carrière en 1993. Après 3 années dans le Conseil, il rejoint une marque de joaillerie au sein d'un conglomérat. Il y travaillera 12 ans, en charge de fonctions marketing puis évoluera vers le fast fashion pendant 3 ans. Il est depuis 2012 en charge d'une marque de joaillerie indépendante. Il est diplômé d'une université parisienne.
5	Jean	Jean a débuté sa carrière en 1993 dans le conseil. Après 6 ans d'expérience il a rejoint une marque du luxe leader de son secteur, en tant que DRH, poste qu'il a occupé pendant 4 ans. Depuis 2011 il effectue des missions de conseil en indépendant pour différents projets dédiés au luxe. Il est diplômé d'une université parisienne et a effectué un MBA en Angleterre.
6	Victoire	Victoire a effectué toute sa carrière dans le luxe. Elle a débuté en 2000 au sein du département Qualité d'une marque de maroquinerie, elle a ensuite évolué au sein de cette marque, prenant la responsabilité d'un département en boutique. Une mobilité lui a ensuite été offerte au sein du Groupe, vers un poste de Marketing sur une marque de mode. Elle a ensuite rejoint un autre conglomérat, toujours sur une fonction marketing dans la mode, qu'elle a occupé pendant 4 ans. Elle est ensuite passée 2 ans et demi au sein d'une maison de joaillerie, en charge de leur accessoires de maroquinerie. Enfin, depuis 2014, elle est retournée au sein de son premier Groupe, sur une marque de mode, en charge des accessoires et de la maroquinerie. Elle est diplômée d'une grande école française.
7	Laurent	Laurent a débuté sa carrière dans l'industrie avant de rejoindre en 2003 un conglomérat du luxe sur un poste de communication. Après deux ans, il rejoint la division Luxe du pôle Cosmétiques et Parfums d'un groupe du FMCG en tant que chef de marques.
8	Sophie (1er entretien)	Diplômée d'école de commerce en 1997, elle a débuté sa carrière dans les cosmétiques mass market et a rejoint l'horlogerie via un fournisseur en 2003. En 2005, elle prend la Direction Marketing d'une marque de mode premium indépendante. En 2008, elle rejoint STAR, marque horlogère de premier plan, sur des fonctions digitales. Elle quitte STAR en 2013, pour rejoindre WHITE, marque de mode. Son récit fait l'objet d'une transcription détaillée dans le chapitre consacré à l'analyse de nos résultats.
9	Jérôme	A sa sortie d'école de commerce en 2000, Jérôme a rejoint une maison de champagne intégrée à un conglomérat sur des fonctions finance. Après 3 ans dans cette marque, une mobilité lui a été offerte sur le même type de fonctions dans une autre marque de champagne du Groupe, puis sur une marque de mode. Après 6 ans sur cette fonction finance, il a évolué vers la gestion de comptes clients wholesale, en restant au sein de sa maison de mode. Il a ensuite quitté le Groupe pour travailler pour un réseau multimarques au Moyen Orient pendant 3 ans. Depuis 2011, il est revenu à ses premières amours : le champagne. Il a ainsi réintégré le même Groupe et est en charge de développer un marché.
10	Claudia	Claudia est d'origine américaine. Diplômée de l'une des plus prestigieuses universités américaines, elle a débuté sa carrière en 1985 dans le secteur bancaire. Elle rejoint le luxe en 1999, et arrive à Paris. Elle prend la direction d'une division d'une marque de mode d'un conglomérat. Après 10 ans au sein, elle doit quitter l'entreprise et après 2 années de 'break' prend la direction d'une marque de luxe indépendante.
11	Julie (1er entretien)	Julie est suisse, titulaire d'un diplôme CFC de Bijouterie-Joaillerie. Elle a effectué toute sa carrière, débutée en 1989, dans l'horlogerie en tant que designer, salariée puis indépendante depuis 2012.
12	Ingrid	Ingrid est allemande mais a effectué toute sa carrière en Suisse. Elle évolue dans le secteur du recrutement et est une experte reconnue de l'industrie du luxe, pour laquelle elle a effectué de nombreux placements en Suisse et à l'international.
13	Patrick (1er entretien)	Patrick a débuté sa carrière dans l'industrie automobile en 1991. Il a rejoint l'un des conglomérats du luxe en 1997, sur des fonctions commerciales. Il a ensuite évolué vers le marketing, prenant la tête d'une division. Licencié à la suite d'une restructuration, il rejoint une nouvelle marque de luxe, et prend la charge de l'un de ses filiales. Depuis 2014, il a créé sa structure de conseil, travaillant sur des projets liés au luxe. Son récit fait l'objet d'une transcription détaillée dans le chapitre consacré à l'analyse de nos résultats.
14	Jean-Paul	Jean-Paul a débuté sa carrière dans l'industrie pétrolière puis a écouté sa passion et a rejoint le monde de l'art en 1995. Il évolue depuis dans cet univers où il monte des projets de communication à dimension culturelle pour le compte de marques. Il compte de nombreuses marques de luxe parmi ses clients.
15	Clara	Clara est diplômée d'une école de mode parisienne. Elle a effectué toute sa carrière au sein de la même marque de mode, en tant que responsable du développement des matières.
16	Giulia	Giulia est arrivée d'Amérique Latine en 2005 pour effectuer les Beaux-Arts en France. Elle a effectué toute sa carrière dans la mode, en tant que designer accessoires maroquinerie et bijoux, en France et à l'étranger.
17	Stella	Stella se définit comme une couturière. Elle a fondé il y a 20 ans une Maison de couture, toujours indépendante et qui se développe. C'est elle qui dessine les robes, rencontre les clientes, échange avec sa première d'atelier et avec ses investisseurs. Son récit fait l'objet d'un encadré dans le chapitre consacré à l'analyse de nos résultats.
18	Julie (2ème entretien)	<i>Voir plus haut (N°11)</i>
19	Marcus	Marcus a effectué toute sa carrière comme designer dans la mode et les accessoires. Il dirige le studio prêt-à-porter d'une grande marque de mode d'un conglomérat.
20	Jacques	Jacques est Suisse et a une formation initiale d'architecte. Il a rejoint l'horlogerie en 1998 en tant que designer horloger indépendant. Il travaille à la fois pour des grandes marques leader du marché et pour des marques indépendantes. Il est reconnu au sein du monde horloger et occupe des fonctions dans certaines instances professionnelles du secteur.
21	Martina	Martina a effectué la majeure partie de sa carrière (15 ans) dans le FMCG. Elle a pendant 3 ans eu la charge d'une marque de luxe d'instruments d'écriture en Suisse. Elle est française, diplômée d'un IUT.
22	Sophie (2ème entretien)	<i>Voir plus haut (N°8)</i>
23	Patrick (2ème entretien)	<i>Voir plus haut (N°13)</i>
24	Philippe	Philippe a effectué toute sa carrière dans le luxe. Initialement au sein de conglomérats dans la joaillerie puis horlogerie. En 2012, en recherche d'emploi il s'affronte à la difficulté du marché et décide de rejoindre un projet entrepreneurial dans l'horlogerie. Il y est Marketing Manager.
25	Mickaela	Mickaela est d'origine allemande et a effectué toute sa carrière dans le luxe en France, au sein du même conglomérat. Elle a travaillé à la Holding, sur des fonctions de fusions et acquisitions puis de Direction de la stratégie et du Marketing. Elle est membre du Comité de Management. En 2013, elle a été nommée CEO d'une marque du groupe.
26	Marc	Marc a débuté sa carrière en 1998, dans le luxe à New York en tant qu'analyste financier dans une marque de mode d'un conglomérat français. Il a évolué pendant 9 ans sur des fonctions de ce type avant de rejoindre la division Ventes en 2008 en tant que Wholesale Manager puis Retail Manager. Après 18 ans dans cette Maison, ne se voyant pas proposer de mobilité, il la quitte pour une autre Maison de mode, indépendante.
27	June	June a débuté sa carrière dans l'audit. Elle a ensuite rejoint une marque de designer en tant que bras droit du créateur, en charge de la partie business. Elle y est restée 2 ans et a quitté ses fonctions face aux difficultés commerciales de la marque et à la difficile collaboration avec le designer.
28	Arthur	Depuis 1999, Arthur a effectué toute sa carrière dans le luxe. Après avoir débuté au sein d'un conglomérat sur une marque joaillière, il évolue depuis 2002 au sein de maisons familiales indépendantes où il a la charge du Visual Merchandising. Il a ainsi passé 4 ans dans la mode puis est depuis 2010 dans une marque d'accessoires.
29	Dominique	Dominique a effectué l'ensemble de sa carrière au sein d'une marque de mode leader de son secteur, en boutique. Actuellement en fin de carrière, elle travaille à mi-temps et est responsable des clients VIP ainsi que du Musée de la marque.

## Annexe 2 : profil des répondants (Suite)

	Pseudonyme	Présentation synthétique du parcours professionnel
30	Chiara	Chiara est arrivée en France à la suite de ses études en Europe de l'Est. Elle se définit comme quelqu'un n'ayant pas le profil "classique" du luxe (elle n'est pas diplômée d'école de commerce). Son parcours a débuté en 2001 au sein de petites marques avant de rejoindre le département Développements matières d'une grande maison de mode au sein d'un conglomérat où elle restera 5 ans. Souhaitant évoluer vers des fonctions marketing, elle quitte cette Maison et rejoint une petite maison indépendante. Après avoir validé cette expérience marketing, elle retourne en 2013 au sein du même conglomérat mais sur une autre marque de mode en tant que Chef de produit Souliers où elle peut valoriser sa connaissance des matières.
31	Antoine	Antoine est passionné par les produits de luxe, il se définit comme un "épicurien" qui aime les beaux produits et souhaite partager sa passion. Il a ainsi choisi d'évoluer dans la vente de produits de luxe, secteur dans lequel il évolue depuis 2012. Il a travaillé dans le secteur de la joaillerie et de la mode, pour des conglomérats et une marque indépendante. Il a également travaillé 3 ans au sein d'une marque référente des biens de consommation premium, participant à l'ouverture de leur réseau de boutiques en France.
32	Stéphane	Stéphane a débuté sa carrière en 1994 en tant que chef de zone pour une marque horlogère prestigieuse d'un conglomérat. Il restera 10 ans au sein de ce conglomérat sur des fonctions commerciales. En 2005, il quitte ce conglomérat pour un concurrent, sur le projet d'un développement commercial d'une marque horlogère qui vient d'être rachetée. Depuis 2009, il a délaissé les conglomérats pour se lancer dans un projet entrepreneurial dans l'horlogerie.
33	Estelle	Estelle a effectué toute sa carrière dans le luxe, depuis 1996. Elle a vite rejoint l'univers des Grands Magasins parisiens où elle occupera des fonctions Achats puis Responsable de Collections, pendant 7 ans. Elle rejoindra ensuite STAR, maison de mode, et sera responsable de département enboutique, puis responsable de projet. Elle quittera STAR après 3 ans et fondera sa structure de conseil. Son récit fait l'objet d'une transcription détaillée dans le chapitre consacré à l'analyse de nos résultats.
34	Laure	Laure a travaillé 23 ans en tant que directrice de la communication d'une maison de mode, initialement indépendante puis intégrée à un conglomérat. Elle est depuis 2010 chef d'entreprise dans un projet en lien avec les savoir-faire du luxe.
35	Christophe	Christophe a travaillé de 1984 à 2001 dans la parfumerie, au sein de conglomérats du luxe ou de division prestige de groupes mass market. Depuis 2003 il évolue dans les vins et spiritueux, à des postes de direction, sur des projets de produits haut de gamme, de niche.
36	Cécile	Cécile travaille depuis toujours dans la mode. Ayant une formation en gestion elle a débuté sur des fonctions marketing au sein des labels de créateurs. Elle y acquiert une expérience large, son goût la portant vers le stylisme et les matières. Elle a ensuite rejoint une grande marque de mode d'un conglomérat. Après 6 ans au sein du département matières, elle réussit à évoluer vers le design. Elle travaille désormais au sein du Studio de création.
37	Juliette	Juliette a effectué toute sa carrière, débutée en 2002, au sein de la même marque de joaillerie appartenant à un conglomérat, sur des fonctions marketing, évoluant d'une catégorie de produits à l'autre.
38	Carole	A sa sortie d'école de commerce en 1992, Carole souhaitait travailler dans le luxe. Ne parvenant pas à trouver de poste, elle a débuté dans le sportswear, pour une marque lifestyle américaine. Elle y reste 6 ans puis rejoint la mode de luxe via une marque de créateur. En 2001, elle intègre une Maison de mode familiale en tant que responsable marketing joaillerie, poste qu'elle occupera 6 ans avant de rejoindre la marque leader d'un conglomérat, sur un projet joaillerie. Après 4 ans, elle quitte le conglomérat et rejoint un projet de développement d'une marque niche et haut de gamme dont elle prend la tête.
39	Gaëlle	Gaëlle a débuté sa carrière au sein d'un conglomérat des cosmétiques. Après quelques années, elle a rejoint une marque leader des accessoires au sein d'un conglomérat, sur des fonctions marketing. Dans son récit, elle compare son expérience dans le luxe et le FMCG. En 2010, elle quitte le luxe et se lance dans un projet entrepreneurial sans lien avec le luxe.
40	Olivier	Olivier a débuté sa carrière sur des fonctions de Relation clientèles au sein d'une agence, pour des clients 'mass retailers'. En 2001, il rejoint une marque leader du luxe en tant que CRM & Event manager. Il évoluera 12 ans au sein de cette maison, sur diverses fonctions, effectuant un long passage au sein du Retail. Depuis 2015, il travaille pour une marque indépendante de cosmétique de luxe.
41	Hélène	Hélène est franco-japonaise: A l'issue de ses études en France, elle est partie travailler au Japon, pour le compte d'une marque française de luxe au sein d'un conglomérat. Elle a ensuite rejoint une marque leader du fast fashion. Son récit élabore des comparaisons entre ces deux univers. Elle a depuis quitté le salariat et lancé une structure indépendante de conseil et d'interprétariat, opérant entre autre pour des clients du luxe.
42	Pierre	Pierre a effectué toute sa carrière dans le luxe, au sein du même groupe, qu'il a rejoint en 2000. Il y évolue sur des marques de joaillerie et horlogerie, sur des fonctions Sales, puis Marketing, en filiale.
43	Inès	Inès a effectué toute sa carrière dans le luxe, dans une marque joaillière d'un conglomérat, en charge du Trade Marketing pendant 5 ans. Pour des raisons personnelles, elle décide de quitter Paris et sa marque et rejoint une PME familiale du luxe sur des fonctions marketing et commerciales. Elle y évolue depuis 2012. Son récit fait l'objet d'une transcription détaillée dans le chapitre consacré à l'analyse de nos résultats.
44	Paul	Diplômé d'une école d'ingénieur, Paul rejoint le luxe à la fin de ses études, en tant que responsable marketing dans l'horlogerie. Il évoluera au sein de ce département pendant presque 7 ans puis prendra la tête d'une business unit sur une catégorie de produits très haut de gamme. Il évoluera donc dans la même Maison depuis 2003. Son récit fait l'objet d'une transcription détaillée dans le chapitre consacré à l'analyse de nos résultats.
45	Elisabeth	Elisabeth a débuté sa carrière dans le conseil. C'est à la faveur d'un déménagement au Japon qu'elle rejoint "par hasard" l'industrie du luxe en 1996. Elle a depuis évolué au sein de marques joaillerie et accessoires d'un conglomérat, et effectué un passage dans le fast fashion. Elle occupe des responsabilités managériales d'importance.
46	Caroline	Caroline a effectué son stage de fin d'études d'école de commerce au sein d'une maison de joaillerie appartenant à un conglomérat, en tant qu'assistante chef de produits. Elle a ensuite travaillé dans les Grands Magasins parisiens, avant de revenir dans la même maison de joaillerie, où elle a évolué au sein de différentes catégories de produits, toujours sur la fonction marketing.
47	Laure	En 2004; après un master luxe à Paris, Laure a rejoint un conglomérat sur des fonctions commerciales au sein de la business unit Montres. Elle y évolue depuis, ayant occupé des rôles trade marketing et étant depuis 2014 Brand Manager sur une zone géographique.
48	Anne	Anne a effectué toute sa carrière, débutée en 1995 dans le luxe, sur des fonctions retail. Elle a travaillé longtemps au sein des conglomérats, avant de choisir en 2006 de s'investir dans des marques indépendantes. Elle a travaillé dans l'univers de la joaillerie et des accessoires.
49	Edouard	Edouard a effectué toute sa carrière dans le luxe, sur des fonctions Sales, d'abord au sein d'un conglomérat avant de décider de rejoindre une Maison indépendante de premier plan.
50	Charles	Charles est graphiste. Il a travaillé en agence de publicité, entre autre sur de nombreux projets pour des marques de luxe. Il a récemment fondé une agence de publicité indépendante, travaillant principalement pour des projets 'non for profit', à Genève.
51	Fabrice	Fabrice est concepteur rédacteur dans la publicité et a travaillé sur de nombreux projets pour des marques de luxe.
52	Quentin	Quentin est Belge. Il est designer graphique, diplômée d'une école d'arts graphiques à Paris. Il travaille régulièrement pour des marques de luxe pour lesquelles il produit des animations visuelles.
53	Germain	Bruno est designer graphique, diplômée d'une école d'arts graphiques à Paris. Il travaille régulièrement pour des marques de luxe et de cosmétique pour lesquelles il produit des illustrations qui sont utilisées dans les catalogues, site internet des marques.
54	Manga	Manga est franco-japonais. Formé en école d'art, il est illustrateur et vidéaste. Il a travaillé sur de nombreux projets pour des marques de luxe.
55	Célia	Célia est designer graphique, diplômée d'une école d'arts graphiques à Paris. Elle travaille régulièrement pour des marques de luxe pour lesquelles il produit des illustrations qui sont utilisées dans les catalogues, site internet des marques. Elle a entre autre travaillé pour une marque leader du secteur des accessoires.
56	Thomas	Thomas est designer graphique, diplômée d'une école d'arts graphiques à Paris. Il travaille régulièrement pour des marques de luxe pour lesquelles il produit des illustrations qui sont utilisées dans les catalogues, site internet des marques. Il a réalisé le concept des vitrines de Noël d'une marque de mode de luxe indépendante de premier plan.
57	Claire	Claire est diplômée de l'Ecole de Joaillerie de Paris. Depuis 2001, elle est designer joaillier, en premier lieu pour une marque indépendante, puis depuis 2011 pour une marque d'un conglomérat.
58	Cédric	Cédric est Belge. Il a effectué toute sa carrière dans la publicité, en tant que concepteur rédacteur et a travaillé de nombreuses fois pour des marques du luxe. Il enseigne par ailleurs en école de commerce.
59	Thibault	Thibault a effectué toute sa carrière dans la publicité, et a travaillé de nombreuses fois pour des marques du luxe. Il enseigne par ailleurs en école de commerce.

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 – Quatre axes pour penser les propriétés de l'identité (Pezé, 2012 : 31).....	35
Figure 2 - Modèle des dynamiques de l'identité organisationnelle (d'après Hatch & Schultz, 2002).....	37
Figure 3 – Le « brand identity system » selon Aacker (1996) et Aacker & Joachimstahler (2000) ...	40
Figure 4_L'identité de marque, d'après Kapferer (2007).....	40
Figure 5- Le prisme d'identité de Kapferer (1988).....	41
Figure 6 - Les dimensions de l'identité de marque d'après de Chernatony (1999, 2001, 2006).....	42
Figure 7 - Comparaison entre identité de marque et identité en sciences humaines (Berger.Rémy, 2013:56).....	42
Figure 8 – « The Brand Box » (d'après Kornberger, 2010 :31).....	46
Figure 9 _ Perception par les acteurs de la valeur de la marque pour les collaborateurs (Berger-Rémy, 2013 : 368).....	50
Figure 10 – Le processus de construction identitaire selon Alvesson & Willmott (2002), traduction libre.....	64
Figure 11 – Pratiques organisationnelle de régulation identitaire (d'après Alvesson et Willmott, 2002), traduction libre.....	67
Figure 12 - La marque comme articulation d'une éthique et d'une esthétique (Roux et Floch, 1996, repris par Heilbrunn, 2013:426).....	79
Figure 13 - 7 axes pour penser les tensions du luxe contemporain, émergeant de la revue de littérature.....	90
Figure 14 _ Modèle d'analyse du luxe perçu des marques (traduit librement de Vigneron et Johnson, 2004).....	92
Figure 15_Présentation synthétique de la démarche de recherche.....	112
Figure 16- Typologie des chercheurs cross culturels (Adapté de Banks, 1998 par Chavez, 2008)	116
Figure 17 - Conceptualisation de l' 'insiderness', selon la notion d'identités évolutives (adapté de Labaree, 2002 par Chavez, 2008).....	124
Figure 18_ Notre vécu d'insider au prisme des 4 dynamiques de la recherche-insider de Brannick & Coghlan (2007).....	126
Figure 19_Répartition du CA des trois conglomérats par branche et présentation synthétique de leur portefeuille de marques.....	149
Figure 20_Présentation synthétique du parcours de recherche.....	154
Figure 21_ Les thématiques du discours officiels des conglomérats du luxe émergeant de l'analyse des données secondaires.....	178
Figure 22 _ Tension entre les thématiques du discours managérial d'inspiration marketing et les discours officiels émergeant des entretiens.....	188
Figure 23_ Synthèse des processus de RI à l'oeuvre dans nos 5 grands récits.....	214
Figure 24_Présentation schématique du parcours du travail d'analyse.....	215
Figure 25_ Les processus de RI des managers du luxe au travers de la grille d'analyse d'Alvesson et Willmott (2002) : la cible de « l'Employé ».....	225
Figure 26 _ Les processus de RI des managers du luxe au travers de la grille d'analyse d'Alvesson et Willmott (2002) : la cible des « actions à orienter » / pratique « fourniture d'un vocabulaire spécifique de motivation ».....	231
Figure 27 _ Les processus de RI des managers du luxe au travers de la grille d'analyse d'Alvesson et Willmott (2002) : la cible des « actions à orienter » / pratique « diffusion de discours empreints de valeur et de morale ».....	236
Figure 28 _ Les processus de RI des managers du luxe au travers de la grille d'analyse d'Alvesson et Willmott (2002) : la cible des « actions à orienter » / pratique « définition par rapport à des compétences et des savoir-faire».....	238
Figure 29_ Les processus de RI des managers du luxe au travers de la grille d'analyse d'Alvesson et Willmott (2002) : la cible des « relations sociales » / pratique « appartenance et affiliation à un groupe».....	246

Figure 30 - Les processus de RI des managers du luxe au travers de la grille d'analyse d'Alvesson et Willmott (2002) : la cible « la scène » / pratique « définir le contexte»	250
Figure 31_ Le travail de la marque dans les organisations du luxe : cas où la marque "fait management"	251
Figure 32 _ Formalisation du nouveau système de pouvoir manager – employé – consommateur - marque où la marque est l'instance productive de sens	256
Figure 33 - Effet négatif des pratiques officielles de RI : la cible « l'employé » / pratique « définition des individus» (d'après Alvesson et Willmott ; 2002)	260
Figure 34 - Effet négatif des pratiques officielles de RI : la cible « les actions » / pratique « fourniture d'un vocabulaire spécifique de motivation» (d'après Alvesson et Willmott ; 2002)	270
Figure 35 - Effet négatif des pratiques officielles de RI : la cible « les actions » / pratique « discours expliquant les valeurs et la morale» (d'après Alvesson et Willmott ; 2002)	273
Figure 36 - Effet négatif des pratiques officielles de RI : la cible « les actions » / pratique « définition par rapport à des compétences et des savoir-faire» (d'après Alvesson et Willmott ; 2002)	276
Figure 37 - Effet négatif des pratiques officielles de RI : la cible « les relations sociales » / pratique « appartenance et affiliation à un groupe donné» et « la position hiérarchique » (d'après Alvesson et Willmott ; 2002)	282
Figure 38 - Effet négatif des pratiques officielles de RI : la cible « la scène » / pratique « les règles et normes naturalisées» (d'après Alvesson et Willmott ; 2002)	287
Figure 39 - Effet négatif des pratiques officielles de RI : la cible « la scène » / pratique « définition du contexte» (d'après Alvesson et Willmott ; 2002)	294
Figure 40_ Le travail de la marque dans les organisations du luxe : cas où la marque "défait management"	295

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 – Synthèse des principales approches du concept d'identité en théorie des organisations .....	31
Tableau 2- Chiffres d'affaires (2012) des 10 leaders du marché du luxe (Deloitte) .....	128
Tableau 3_ Liste des documents officiels externes étudiés .....	150
Tableau 4_ Liste des données internes recueillies au cours de notre expérience insider .....	151
Tableau 5_ Le discours marketing-client réintégré dans le discours managérial : le registre de la passion et de la magie .....	169
Tableau 6_ Discours marketing-client réintégré dans le discours managérial : le registre de la tradition .....	170
Tableau 7_ Discours marketing-client réintégré dans le discours managérial : le registre du voyage .....	171
Tableau 8_ Discours marketing-client réintégré dans le discours managérial : le registre de la famille .....	173
Tableau 9_ Discours marketing-client réintégré dans le discours managérial : l'excellence, l'exceptionnel .....	175
Tableau 10_ Discours marketing-client réintégré dans le discours managérial : la créativité, l'innovation .....	176
Tableau 11_ Thématiques du storytelling managérial faisant tension : tension réalité/hyper réalité .....	181
Tableau 12_ Thématiques du storytelling managérial faisant tension : tension artisanal / industriel .....	182
Tableau 13_ Thématiques du storytelling managérial faisant tension : tension refus du tout rationnel / financiarisation .....	183
Tableau 14_ Thématiques du storytelling managérial faisant tension : tension temps long / temps court .....	183
Tableau 15_ Thématiques du storytelling managérial faisant tension : tension créatif / standardisé .....	184
Tableau 16_ Thématiques du storytelling managérial faisant tension : tension succès / crise .....	186
Tableau 17 - Présentation synthétique des pratiques de régulation identitaire des managers de l'industrie du luxe, selon la grille d'Alvesson et Willmott (2002) .....	217

## LISTE DES IMAGES

Image 1 - La page d'accueil du magazine en ligne K de Kering, Juillet 2016 .....	82
Image 2- Magazine en ligne Rouge de Cartier – Edito et 2 pages, Juillet 2016 .....	82
Image 3 - Site LVMH, section Talents, page d'accueil, Juillet 2016 .....	83
Image 4 - Magazine "LV The Book" – Couverture et reportages .....	83
Image 5 - Evolution du chiffre d'affaires du segment Biens d'équipement à la personne (Mio. Euros), Source : Bain .....	127
Image 6 _ Evolution du profil et du nombre (en millions) des clients du luxe entre 1995 et 2013 dans le monde .....	129
Image 7 _ Evolution du marché du luxe de 1995 à 2013 (d'après Bain & Co., 2013) .....	133

# Bibliographie

## A

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, 347-356.
- Aaker, D. A. (2012). *Building strong brands*, New York : The Free Press
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2012). *Brand leadership*, New York : The Free Press
- Abnet, K. (2015), How should fashion schools integrate business learning into creative education, 24 août, <https://www.businessoffashion.com/community/voices/discussions/how-should-fashion-schools-integrate-business-learning-into-a-creative-education/balancing-business-and-creative-learning>
- Abnet, K. (2016), Les inégalités économiques fragilisent le luxe, *Le Monde*, 1<sup>er</sup> août, [http://www.lemonde.fr/mode-business-of-fashion/article/2016/08/01/les-inegalites-economiques-fragilisent-le-luxe\\_4977046\\_4497393.html](http://www.lemonde.fr/mode-business-of-fashion/article/2016/08/01/les-inegalites-economiques-fragilisent-le-luxe_4977046_4497393.html)
- Adler, P. A., & Adler, P. (1987). The past and the future of ethnography. *Journal of Contemporary Ethnography*, 16(1), 4-24.
- Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données, in *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Giordano, Y. Allard-Poesi F. et al. EMS-Management et société.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). *Fondements épistémologiques de la recherche* (N°. hal-01123725).
- Alvesson, M. (1990). Organization: from substance to image? *Organization studies*, 11(3), 373-394.
- Alvesson, M. (2001). Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity, *Human Relations*, 54(7), 863-886.
- Alvesson, M. (2003a). Methodology for close up studies : struggling with closeness and closure. *Higher education*, 46(2), 167-193.
- Alvesson, M. (2003b). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of management review*, 28(1), 13-33.
- Alvesson, M. (2010), Self-Doubters, Strugglers, Storytellers, Surfers And Others: Images Of Self-Identities In Organization Studies, *Human Relations*, 63(2),193-217.
- Alvesson, M., Hardy, C., & Harley, B. (2008). Reflecting on reflexivity: Reflexive textual practices in organization and management theory. *Journal of management studies*, 45(3), 480-501.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000a) Taking the linguistic turn in organizational research : Challenges, responses , consequences, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36, N°2, 136-158
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000b). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human relations*, 53(9), 1125-1149.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Unraveling HRM: Identity, ceremony, and control in a management consulting firm. *Organization Science*, 18(4), 711-723.
- Alvesson, M., & Robertson, M. (2006). The best and the brightest: The construction, significance and effects of elite identities in consulting firms. *Organization*, 13(2), 195-224.
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2009). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. London : Sage Publications
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of management studies*, 39, 619-644.

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Amed, I. (2010), Editorial du « Talent Agenda », *Luxury Society Report*
- Amed, I. (2016), J.W. Anderson cultural cut and paste, *Business of Fashion*, 12 juillet
- Amgaben, G. (1994), *Stanze. Parole et fantasme dans la culture occidentale*, Paris : Rivages
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of organizational behavior*, 19, 637-647.
- Antoine J.P. (2011). Luxe, art et industrie, lecture de Gabriel Tarde, in O. Assouly (dir.) *Le luxe essai sur la fabrique de l'ostentation*, Paris : IFM Editions du Regard,109-126
- Araujo, L., Kjellberg, H., & Spencer, R. (2008). Market practices and forms: Introduction to the special issue. *Marketing Theory*, 8(1), 5-14.
- Ariès, P. (1007), *L'homme devant la mort*, Paris : Ed. du Seuil
- Arnould, E. J., & Thompson, C. J. (2005). Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research. *Journal of consumer research*, 31(4), 868-882.
- Arnould, E. J., Price, L. L., & Malshe, A. (2006). Toward a cultural resource-based theory of the customer. *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions*, 320-333.
- Arvidsson, A. (2005). Brands: A Critical Perspective , *Journal of Consumer Culture* 5(2): 235–258
- Arvidsson, A. (2006). *Brands: Meaning and value in media culture*. Psychology Press.
- Ashcraft, K. L., Muhr, S. L., Rennstam, J., & Sullivan, K. (2012). Professionalization as a Branding Activity: Occupational Identity and the Dialectic of Inclusivity-Exclusivity. *Gender, Work & Organization*, 19(5), 467-488.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Askegaard, S., (2006). Brands as Global Ideoscapes, in J. P. Schroeder and M. Salzer-Mörling (eds.), *Brand Culture*, New York: Routledge, 91–102
- Associated Press, (2015) Gaultier confesses why he quits ready to wear, *Business of Fashion*, 2 avril <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/gaultier-confesses-why-he-quit-ready-to-wear>
- Assouly, O. (2005). La Justification du Luxe entre Nationalité et Simplicité in *Le Luxe–Essais sur la Fabrique de l'Ostentation*, Assouly, O., ed. Paris : Editions de l'Institut français de la Mode, 203-22.
- Assouly, O. (2011), La rhétorique de la simplicité comme légitimation du luxe, in O. Assouly (dir.) *Le luxe essai sur la fabrique de l'ostentation*, Paris : IFM Editions du Regard, 365-382.
- Assouly O., (2012). Industrie et artisanat, le travail de la subjectivité in *Mode de recherche IFM N°18*, 25-32.
- Atwal, G., & Williams, A. (2009). Luxury brand marketing : the experience is everything!, *Journal of Brand Management*, 16(5-6), 338-346.
- Auguste, G. et M. Gutsatz (2013), *Luxury talent management. Leading and managing a luxury brand*, London : Palgrave Mac Millan.
- Aurand, T. W., Gorchels, L., & Bishop, T. R. (2005). Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 163-169.
- Azoulay, A., & Kapferer, J. N. (2003). Do brand personality scales really measure brand personality?. *Journal of brand management*, 11(2), 143-155.

## B

- Babeau, O. (2007), Pratiques transgressives des consultants au service de la fabrique de la stratégie, *Revue française de gestion*, N°174
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Bain&Co (2014), *Lens on the worldwide luxury consumer*
- Bain&Co (2015), *Luxury goods worldwide market study*, Fall-Winter
- Balmer, J. M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-seeing through the fog. *European journal of marketing*, 35(3/4), 248-291.
- Bardon T., Clegg S., Josserand E. (2012), Unplugged. Exploring identity construction from a critical management perspective : a research agenda, *M@n@gement*, 15(4), 350-366
- Bardon, T., & Josserand, E. (2011). A Nietzschean reading of Foucauldian thinking: Constructing a project of the self within an ontology of becoming. *Organization*, 18(4), 497-515.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative science quarterly*, 408-437.
- Barker, A. (2016). Streamlining collections : Paul Smith reveals own fashion calendar fix, *Business of Fashion*, 8 février, <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/streamlining-collections-paul-smith-reveals-own-fashion-calendar-fix>
- Barthes, R. (1957). *Mythologies*, Paris : Éd. Le Seuil.
- Barthes R. (1967). *Système de la mode*, Paris : Éd. Le Seuil.
- Basset-Chercot, M. (2013). Mythes et efficacité symbolique à travers les images : l'exemple d'Hermès, *IFM Mode de Recherche*, N°20, 38-45.
- Bastien, V. (2010). *La stratégie du luxe : un point fort pour la France. Une stratégie d'entreprise pour le monde qui advient*, ESKA Annales des Mines Réalités industrielles, N°2, 58-67
- Bastien, V., Kapferer, J.N. (2008), *Le luxe oblige*, Paris : Eyrolles.
- Baudrillard, J. (1968). *Le système des objets*, Paris : Gallimard.
- Baudrillard, J. (1981). *Simulacres et simulation*, Paris : coll. Débats, Galilée.
- Bauer, M., von Wallpach, S., & Hemetsberger, A. (2011). My Little Luxury. *Marketing ZFP*, 33(1), 57-67.
- Bauman, Z. (2001). Consuming life. *Journal of consumer culture*, 1(1), 9-29.
- Bauman, Z. (2013). *Liquid modernity*. New York : John Wiley & Sons.
- Beaume-Brizzi, C., Darpy, D., & Perret, V. (2015). *Le luxe, storytelling industry*. Paris Dauphine University, Conférence de l'AIMS, juin
- Beaume-Brizzi, C., Flamand, G. et Leclair, M. (2016). 'Copy then Taste': On why managing creativity within organisations might mean putting imitation before inspiration, *5th meeting on CMS*, Lyon, 17-18 mars
- Beaume-Brizzi, C., Flamand, G. et Leclair, M. (2017). Les stratégies de remake : pratiques de mimétisme et de personnalisation dans les stratégies d'imitation, *Working Paper AIMS*, juin

- Beech, N. (2008). On the Nature of Dialogic Identity Work. *Organization*, 15:51, 51-74
- Belfanti, M. (2012), Renaissance et made in Italy : l'invention d'une identité culturelle pour l'industrie de la mode in *Mode de Recherche IFM*, N°18, *L'artisanat, la main et l'industrialisation*, 8-19
- Belk, R. W., Price, L., & Peñaloza, L. (Eds.). (2013). *Consumer culture theory*. London : Emerald Group Publishing.
- Bellaïche, F., Gaissmaier, T. et Willesrdorf, S. (2014), The race for talent in fashion and luxury, Etude BCG et Business of Fashion, *Blog Business of Fashion*, 28 avril, <https://www.businessoffashion.com/articles/careers/bcg-industry-report-race-for-talent-in-fashion-and-luxury>
- Ben Hassine, A. (2008). L'engagement professionnel supplanterait-il l'engagement organisationnel dans la pensée managériale moderne ? *Gestion 2000*, juillet-août , 185-195
- Bendapudi, N., & Bendapudi, V. (2005). Creating the living brand. *Harvard Business Review*, 83(5), 124-132.
- Benmoussa, F. Z., & Maynadier, B. (2013). Brand Storytelling: entre doute et croyance Une étude des récits de la marque Moleskine. *Décisions Marketing*, 119-128.
- Bergadaà, M. (2008). L'artisanat d'un métier d'art : l'expérience de l'authenticité et sa réalisation dans les lieux de rencontre entre artisan et amateur éclairé, *Recherches et applications en marketing*, vol.23, N°3, 5-25
- Bergadaà, M. (2009). Exploration de la frontière entre l'art, l'artisanat d'un métier d'art et l'artisanat d'un métier du luxe. *Actes des 14èmes Journées de recherche en marketing de Bourgogne*, Dijon, 1-13
- Berger, P., Luckmann, T. (2012). *La construction sociale de la réalité* in "Les sociologies de l'Individu" de Danilo Martuccelli et Francois de Singly, Paris : Armand Colin
- Berger-Remy, F. (2013). *La fabrique des marques: entre processus de construction et phénomène de traduction, comment l'identité des marques est façonnée par les organisations* (Doctoral dissertation, Paris 1. IAE).
- Berger-Rémy, F., Laporte M.E. (2013). La marque, levier stratégique de l'entreprise in *Management transversal de la marque : une exploration au cœur des marques*, sous la direction de G.Michel, Paris : Dunod
- Berger-Remy, F., & Michel, G. (2015). Comment la marque donne du sens au collaborateur: vers une vision élargie du capital-marque. *Recherche et Applications en Marketing*, 30(2), 30-57.
- Bergström, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: The case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 133-142.
- Bergström, O., & Knights, D. (2006). Organizational discourse and subjectivity Subjectification during processes of recruitment. *Human Relations*, 59(3), 351-377.
- Berry, C. (2011). De la vertu à l'opulence : la construction libérale du luxe, in *Le luxe essai sur la fabrique de l'ostentation*, sous la direction d'O.Assouly, Paris : IFM Editions du Regard, 67-81
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Bertrand, D. (2002). Approche sémiotique du luxe : entre esthétique et esthésie. *Revue française du marketing*, 187, 73-82
- Bertrand J.M., (2011), Marque et marques. Retour critique sur la théorie de la marque, *Revue IFM Modes de pensée*, N°15, *La marque en question*, Janvier
- Bertrand J.M., (2012a) Le travail de la main, *IFM Modes de pensée*, N°18, *La main, l'artisanat, l'industrie*, Juin, 46-53
- Bertrand J.M. (2012b), Luxe contemporain et sacré in *Le luxe essai sur la fabrique de l'ostentation*, sous la direction d'O.Assouly, Paris : IFM Editions du Regard, 319-330.
- Beverland, M. (2004). Uncovering "theories-in-use": building luxury wine brands. *European Journal of Marketing*,

38(3/4), 446-466.

Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of marketing*, 67(2), 76-88.

Bian Q., Forsythe S. (2012), Purchase intention for luxury brands : a cross-cultural comparison, *Journal of Business research*, vol.65, n°10, 1443-1451

Bilton, C. (2007). *Management and creativity: From creative industries to creative management*. Oxford:Blackwell Publishing.

Bizet, C. (2014), Christophe Lemaire en quête du vêtement 'juste', *Le Monde*, 7 janvier

Bizet, C. (2015a), Zoolander, étrange miroir de la mode, *Le Monde*, 11 mars [http://www.lemonde.fr/fashion-week/article/2015/03/11/zoolander-etrange-miroir-de-la-mode\\_4591241\\_1824875.html#xtor=AL-32280270](http://www.lemonde.fr/fashion-week/article/2015/03/11/zoolander-etrange-miroir-de-la-mode_4591241_1824875.html#xtor=AL-32280270)

Bizet, C. (2015b), Quand la mode refuse la mode, *Le Monde*, 11 mars [http://www.lemonde.fr/fashion-week/article/2015/03/11/quand-la-mode-refuse-la-mode\\_4591233\\_1824875.html#xtor=AL-32280270](http://www.lemonde.fr/fashion-week/article/2015/03/11/quand-la-mode-refuse-la-mode_4591233_1824875.html#xtor=AL-32280270)

Bizet, C. (2015c), Raf Simons et Christian Dior divorcent, *Le Monde*, 22 octobre [http://www.lemonde.fr/m-mode/article/2015/10/22/raf-simons-et-christian-dior-divorcent\\_4795221\\_4497335.html](http://www.lemonde.fr/m-mode/article/2015/10/22/raf-simons-et-christian-dior-divorcent_4795221_4497335.html)

Bizet, C. (2015d), La romancière Joan Didion, nouveau visage de Céline, *Le Monde*, 9 janvier [http://www.lemonde.fr/m-styles/article/2015/01/09/la-romanciere-joan-didion-nouveau-visage-de-celine\\_4552992\\_4497319.html?xtmc=celine\\_joan&xtcr=5](http://www.lemonde.fr/m-styles/article/2015/01/09/la-romanciere-joan-didion-nouveau-visage-de-celine_4552992_4497319.html?xtmc=celine_joan&xtcr=5)

Bizet, C. et Rousseau, C. (2015), Le mercato du luxe chez Dior et Lanvin fait parler ... et vendre, *Le Monde*, 6 novembre [http://www.lemonde.fr/m-mode/article/2015/11/06/le-mercato-du-luxe-chez-dior-et-lanvin-fait-parler-et-vendre\\_4804467\\_4497335.html?xtmc=mercato\\_du\\_luxe&xtcr=1](http://www.lemonde.fr/m-mode/article/2015/11/06/le-mercato-du-luxe-chez-dior-et-lanvin-fait-parler-et-vendre_4804467_4497335.html?xtmc=mercato_du_luxe&xtcr=1)

Blanckaert, C., (2010). *Les 100 mots du luxe, Que sais-je? n° 3876*. Presses universitaires de France

Blanks, T.(2016), Once upon a Fendi Fairytale, *Business of Fashion*, 8 juillet <https://www.businessoffashion.com/articles/fashion-show-review/fendi-at-90-karl-lagerfeld-trevi-fountain-couture-kendall-jenner>

Boje, D. (1995). Stories of the storytelling organization : a postmodern analysis of Disney as Tamara-Land , *Academy of Management Journal*, Vol 38, N°4, 997-1035

Boltanski, L. T., & Thévenot, L. L.(1991). De la justification. *Les économies de la grandeur*, Paris : Gallimard.

Boltansky, L., & Chiapello, E. (1999). Le nouvel esprit du capitalisme. *Paris, Gallimard*.

Boston Consulting Group (2010). *The New World of Luxury, caught between growing momentum and lasting change*

Boston Consulting Group (2013). *Luxury ecosystems : controlling your brand while letting it go*

Boston Consulting Group (2014). *Minding the Talent gap : Fashion and Luxury's greatest challenge for next decade*

Boston Consulting Group (2015). *Fashion and Luxury : a new era of opportunity*

Bouilloud, J.-P. (2009). *Devenir sociologue: Histoires de vie et choix théoriques*, Toulouse: Erès.

Bourdieu, P. et Desault, Y. (1975). Le couturier et sa griffe : contribution à une théorie de la magie, *Actes de la recherche en Sciences sociales*, vol 1, N°1, 7-36.

Bourdieu, P. (1979). *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris : Ed. de Minuit

Bourdieu, P. (1984). Haute couture et Haute culture, in *Questions de sociologie*, Paris : Ed. de Minuit

Bourgeon-Renault (2010). Appropriation du marketing par le secteur des arts et de la culture, *Décisions marketing*, N°60.

Brannan, M. J., Parsons, E., & Priola, V. (Eds.). (2011). *Branded lives: The production and consumption of meaning at work*. London : Edward Elgar Publishing.

Brannan, M. J., Parsons, E., & Priola, V. (2015). Brands at work: the search for meaning in mundane work. *Organization Studies*, 36(1), 29-53.

Brannick, T., & Coghlan, D. (2007). In defense of being “native”: The case for insider academic research. *Organizational research methods*, 10(1), 59-74.

Brewer, M. B., & Pickett, C. L. (1999). Distinctiveness motives as a source of the social self. *The psychology of the social self*, 71-87.

Brillet, F., Hulin, A. (2009). La vision prospective à l'épreuve de la tradition : le devenir des métiers des compagnons du devoir, *Management & Avenir*, 5, 354-370.

Burmans, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of brand management*, 12(4), 279-300.

## C

Cable, D. M., Turban, D. B. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733-751.

Cartier, (2012). *L'Odyssée de Cartier*, film de P.Aveillon  
<https://video.search.yahoo.com/search/video?fr=aaplw&p=odyss%C3%A9e+de+cartier#id=2&vid=ff97f4b7dd9540b7953a6ecfe9388edf&action=click>

Cailleux, H., Mignot C., Kapferer J.N., (2009). Is CRM for luxury brands ? *Brand Management*, vol.16, 5/6, 406-412.

Chahrazed, A. (2007). *Production et appropriation du discours stratégique dans une organisation artistique*, Revue française de Gestion, N°174.

Chalofsky, N. et Krishna, V. (2009). Meaningfulness, Commitment and Engagement : The intersection of a deeper level of intrinsic motivation, *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189-203.

Chanal, V. et F. Tannery (2007). *La rhétorique de la stratégie: comment le dirigeant crée-t-il un ordre pour l'action*, Finance Contrôle Stratégie, Economica/Association FCS, 10 : 2, 97-129.

Charbonnier-Voirin, A., Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe : un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue française de gestion*, (1), n°246, 63-82.

Charbonnier-Voirin, A., Vignolles, A. (2016). Enjeux et outils de gestion de la marque employeur: points de vue d'experts. *Recherche en sciences de gestion*, (1), n°112, 153-172.

Charon, S. (2011). Enjeux et particularités du mot 'luxe' : une forme sémantique au service d'une notion protéiforme, in *Le luxe essai sur la fabrique de l'ostentation*, sous la direction d'O.Assouly, Paris : IFM Editions du Regard, 185-197.

Chatriot, A. (2007). La construction récente des groupes de luxe français : mythes, discours et pratiques, *Entreprises et histoire*, n°46, 143-156.

Chavez, C. (2008). Conceptualizing from the inside: Advantages, complications, and demands on insider positionality. *The Qualitative Report*, 13(3), 474-494.

Chhabra, N.L., Mishra, A. (2008). Talent management and employer branding : retention battle strategies, *ICFAI Journal of Management Research*, vol.7, n°11, 50-61.

- Chiapello, E. (1998). *Artistes versus managers, le management culturel face à la critique artiste*, Paris : Métailié
- Christensen, L., & Askegaard, S. (2001). Corporate identity and corporate image revisited-A semiotic perspective. *European journal of Marketing*, 35(3/4), 292-315.
- Clais, A. M. (2002). Patrimoine et comportement des marques: actualité d'un paradoxe?. *Revue Française du Marketing*, (187), 83.
- Clastres, P. (1974). *La Société contre l'état*, Paris : Editions de Minuit
- Claude, J. F. (2001). *Le management par les valeurs*, Paris : Liaisons.
- Clegg, S., Itersson, A. (2013), The effect of liquefying place, time and organizational boundaries on employee behavior : lessons of classical sociology, *M@n@gement*, 16 (5), 621-635
- Collinson, D. L. (2003). Identities and insecurities: Selves at work. *Organization*, 10(3), 527-547.
- Collins, C. J., & Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*, 57(3), 685-717.
- Collins, H., (2012). Organizational identity via recruitment and communication : Lessons from the International Thermnuclear Experimental Reactor project, *Global Business & Organizational Excellence*, 31(5), 36-43.
- Comité Colbert, (2015), Magazine du Comité Colbert,  
[http://www.comitecolbert.com/assets/files/activites/pdf/RA\\_2015\\_13-versionWEB.pdf](http://www.comitecolbert.com/assets/files/activites/pdf/RA_2015_13-versionWEB.pdf)
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research*, 3ed., London : Sage.
- Corley, K. (2012). Publishing in AMJ - Part 7: What's Different about Qualitative Research?. *Academy of management Journal*, 55(3), 509-513.
- Costas, J., & Grey, C. (2014). The temporality of power and the power of temporality: Imaginary future selves in professional service firms. *Organization Studies*, 35(6), 909-937.
- Cotte, J., & Kistruck, G. (2007). Discerning Marketers' Meanings: Depth Interviews with Sales Executives in *Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing*, 465-475.
- Cova, V., & Cova, B. (2002). Les particules expérientielles de la quête d'authenticité du consommateur. *Décisions Marketing*, 33-42.
- Coumau, J.-B., Gagne, J.-F. & Josserand, E. (2004). *Manager par la marque : un outil de motivation et d'alignement stratégique*. Paris : Editions d'Organisation.
- Courpasson, F., Golsorkhi, D. (2009). Les productivités du pouvoir. Résistances et pouvoir dans et autour des organisations de la seconde modernité, Dossier spécial *Revue française de Gestion*, N°193, 61-71
- Courpasson, D. (2014). Le manager empêché de ... bien faire son travail, *Harvard Business Review France*, section Chroniques d'experts, janvier, <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/04/1843-le-manager-empeche-de-bien-faire-son-travail/>
- Courpasson, D. (2014). Le néo management engendre la souffrance des cadres dans l'indifférence générale, *Harvard Business Review France* en ligne, Rubrique "Chroniques d'experts", 27 janvier, <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/01/1046-le-neomanagement-engendre-la-souffrance-des-cadres-dans-lindifference-generale/>
- Courpasson, D. (2014). Pourquoi en ont-ils marre d'être chefs ?, *Harvard Business Review France* en ligne, Rubrique "Chroniques d'experts", 28 octobre, <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/10/4357-pourquoi-en-ont-ils-marre-detre-chef/>
- Courpasson, D. & Thoenig, J.-C. (2008). *Quand les cadres se rebellent*. Paris : Vuibert.
- Cova, V., & Cova, B. (2002). Les particules expérientielles de la quête d'authenticité du consommateur. *Décisions Marketing*, 33-42.

*Marketing*, 33-42.

Crawford, M. B. (2010). *Éloge du carburateur: essai sur le sens et la valeur du travail*. Paris : La Découverte.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Essais Points

Csaba, F. F., & Bengtsson, A. (2006). Rethinking identity in brand management in *Brand culture*. Oxon, UK: Routledge, 118-135.

Czarniawska B, (2005). De la polyphonie dans l'analyse des organisations, *Revue française de Gestion*, 6 (31), 159, 359-371.

## D

Danesi, M. (2006). *Brands*, New York, NY and London: Routledge

Daniel, M., & Sirieix, L. (2012). Les pratiques durable: une forme de résistance ordinaire? *Décisions Marketing*, (68), 11.

Dany, F. & Azimont, F. (2009). Des « Crazy People » en organisation ? Etude d'un cas de résistance productive, *Revue française de gestion*, (35), 193, 73-87

Danto, A. (1989). *La Transfiguration du banal*. Paris : Le Seuil.

Darpy, D., & Volle, P. (2003). *Comportement du consommateur, concepts et outils*. Paris : Dunod

Daumas, J. C., & le Vayer, M. D. F. (2007). Les métamorphoses du luxe vues d'Europe. *Entreprises et histoire*, (1), 6-16.

David, A. (2012). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie de la recherche en management*, coordonné par David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R., Paris : Presses des Mines.

Davies, G., & Chun, R. (2003). The use of metaphor in the exploration of the brand concept. *Journal of Marketing Management*, 19(1-2), 45-71.

De Andrade, L. L. (2000). Negotiating from the inside: Constructing racial and ethnic identity in qualitative research. *Journal of Contemporary Ethnography*, 29(3), 268-290.

De Araujo Gil, Nwon K.N., Good L. et al., (2012), Impact of self on attitudes toward luxury brand among teens, *Journal of Business research*, vol.65, n°10, 1425-1433

Debord, G. (1992). *La société du spectacle*, Paris : Gallimard.

De Barnier, V., & Lagier, J. (2012). La résistance à l'art contemporain. Des attitudes et représentations des publics aux implications marketing. *Décisions Marketing*, (68), 47.

De Barnier, V. & Lagier, J. (2012). L'art et l'artisanat d'art en quête de réassurance. Enjeux des labels et des ateliers, *Décisions Marketing*, N°65, 9-19

De Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation, *Journal of Marketing Management*, 15(3), 157-180.

De Chernatony, L. (2002). Would a brand smell any sweeter by a corporate name?. *Corporate reputation review*, 5(2-3), 114-132.

De Chernatony, L. (2010). *From brand vision to brand evaluation: the strategic process of growing and strengthening brands*. London : Routledge.

De Chernatony, L., Drury, S., & Segal- Horn, S. (2004). Identifying and sustaining services brands' values. *Journal of Marketing Communications*, 10(2), 73-93.

De Filippi, R., Graber, G. & Jones, C. (2007). Introduction to paradoxes of creativity : managerial and organizational challenges in the cultura economy. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5):511-521

De Laine, M. (2000). *Fieldwork, participation and practice: Ethics and dilemmas in qualitative research*. London : Sage Publications.

*Décisions Marketing* (2013). Numéro Spécial “20 ans de Décisions Marketing”, Le Marketing : enjeux et perspectives, 72

Deloitte (2014). *Global power of luxury goods*

Deloitte (2016). *Global Human Capital Trends 2016. The new organisation : different by design*

Denzin, N.K. & Y. S. Lincoln (2008). *The landscape of qualitative research: Theories and issues* (2nd ed.), Vol. 1, Thousand Oaks, CA: Sage.

Depeyre, C. & Seraidarian, F. (2015). Un luxe que la France ne peut plus se permettre?, in *L'Etat des entreprises 2015*, Paris : La Découverte, 25-34.

Dick, P. (2005). Dirty work designations: How police officers account for their use of coercive force. *Human relations*, 58(11), 1363-1390.

Dion, D., & Arnould, E. (2011). Retail luxury strategy: assembling charisma through art and magic. *Journal of Retailing*, 87(4), 502-520.

Dion, D., Sitz, L., & Rémy, É. (2012). Légitimité et authenticité des affiliations ethniques: le cas du régionalisme. *Recherche et Applications en Marketing*, 27(1), 59-77.

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

Djabi, M., & Chanlat, J. F. (2014). L'identification à l'organisation en contexte de changement. *Revue française de gestion*, (1), 33-58.

Dubois B. & Paternault C. (1994), Understanding the World of International Luxury Brands, *Journal of Advertising Research*, Vol.35, N°4

Dubois, B., Czellar, S., & Laurent, G. (2005). Consumer segments based on attitudes toward luxury: Empirical evidence from twenty countries. *Marketing letters*, 16(2), 115-128.

Dubois D., Ruvio A. (2014) *When Do Consumers Prefer to Look Like a King vs. Feel Like a King? Power-Induced Preferences for Experiential vs. Material Luxury*, Monaco Symposium on Luxury, April 10-11

Dumez, H. (2011). Faire une revue de littérature: pourquoi et comment? *Le Libellio d'Aegis*, 7(2-Eté), 15-27.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.

## E

Edelkoort, L. (2015), *Anti Fashion : a manifesto for the next decade. Ten reasons why the fashion system is obsolete*

Edelkoort, L. (2015), L'industrie de la mode a creusé sa tombe, *Le Temps*, 09 mars, interview recueillie par R.Gremaud <http://www.letemps.ch/societe/2015/03/09/li-edelkoort-industrie-mode-creuse-tombe>

Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5-23.

Elbaz, A. (2013), *What goes on inside the great minds of fashion ?* interview, <https://www.youtube.com/watch?v=FQMTLMKN-BM>

Elliott, R. & Davies, A. (2006), Symbolic brands and authenticity of identity performance in Schroeder, J. E., Salzer-Mörling, M. (2006), *Brand culture*. London and NY : Routledge, 155-170

Elsbach, K. D. (1999), *An expanded model of organizational identification*

Elsbach, K. D. (2003). Relating physical environment to self-categorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), 622-654.

Elsbach, K. D. & Bhattacharya (2002). Defining who you are by who you are not : organizational disidentification and the National Rifle Association, *Organization Science*, 12 (4), 393-413

Empson, L. (2004). Organizational identity change: managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 759-781.

Erickson, R. J., & Wharton, A. S. (1997). Inauthenticity and depression assessing the consequences of interactive service work. *Work and occupations*, 24(2), 188-213.

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business studies*, Thousand Oaks, CA: Sage

Ewing, M.L., Pitt, L.F., de Bussy N.M. et Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy, *International journal of advertising*, vol.21, N°1, 3-22

## F

Fairclough, (2005). Discourse analysis in Organization Studies : the case for critical realism, *Organization Studies*, 26 (6), 915-939

Favret-Saada, J. (1977). *Les mots, la mort, les sorts* (Vol. 3). Paris: Gallimard

de Ferrière le Vayer M. (2007a), L'industrie du luxe et la mode : du temps des créateurs au temps des communicants, *Apparence(s)*, N°1

de Ferrière le Vayer M. (2007b). Des métiers d'art à l'industrie du luxe en France ou la victoire du marketing sur la création. *Entreprises et histoire*, (1), 157-176.

Ferrandi, J. M., & Valette-Florence, P. (2002). Premiers test et validation de la transposition d'une échelle de personnalité humaine aux marques. *Recherche et Applications en Marketing*, 17(3), 21-40.

Filser, M. (1994). *Le comportement du consommateur*. Paris: Dalloz

Fionda, A. & Moore, C. (2009). The anatomy of luxury fashion brand, *Brand Management*, 16(5/6), 347-363

Firat, A. F. (2014). Marketing challenges: a personal history. *Journal of Historical Research in Marketing*, 6(3), 414-429.

Firat, A. F., & Venkatesh, A. (1995). Liberatory postmodernism and the reenchantment of consumption. *Journal of consumer research*, 22(3), 239-267.

Fuat Firat, A., & Shultz, C. J. (1997). From segmentation to fragmentation: markets and marketing strategy in the postmodern era. *European journal of marketing*, 31(3/4), 183-207.

Flaccavento, A. (2014a). Milan dans les affres du passé, *Business of Fashion*, 22 septembre

Flaccavento, A. (2014b). In Paris, Sex sells, while innovation is scarce, *Business of Fashion*, 2 octobre

Flaccavento, A. (2014c). Etre couture, est-ce être actuel ? *Business of Fashion-Le Monde*, 15 juillet, <http://businessoffashion.blog.lemonde.fr/2014/07/15/etre-couture-cest-etre-actuel/>

Flaccavento, A., (2015a). At Paris Couture shows, a foggy limbo, *Business of Fashion*, <https://www.businessoffashion.com/articles/opinion/angelo-couture>

- Flaccavento, A., (2015b). Valentino, dior and a couture world in flux, *Business of Fashion*, <https://www.businessoffashion.com/articles/opinion/valentino-dior-and-a-couture-world-in-flux>
- Flaccavento, A., (2015c). In an era of image, stylists rule Paris, *Business of Fashion*, 12 mars
- Flaccavento, A., (2015d). At Paris, menswear doing a Hedi, *Business of Fashion*, 29 juin
- Fleming, P. (2005). Metaphors of Resistance, *Management Communication Quarterly*, 19, 1, 45-66.
- Fleming, P., Sewell, G. (2002). Looking for the Good Soldier, Švejk: Alternative Modalities of Resistance in the Contemporary Workplace. *Sociology*. 36 (4), 857-873.
- Fleming, P., Spicer, A. (2003). Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance. *Organization*. 10 (1), 157-179.
- Fleming, P., Spicer, A. (2007). *Contesting the Corporation: Struggle, Power and Resistance in Organizations*. Cambridge:Cambridge University Press.
- Fleming, P., Spicer, A. (2008). Beyond Power and Resistance: New Approaches to Organizational Politics. *Management Communication Quarterly*. 21 (3), 301-309.
- Fleming, P., Sturdy, A. (2011). 'Being yourself' in the electronic sweatshop: New forms of normative control. *Human Relations*. 64 (2), 177-200.
- Fleury, C. (2010). *La fin du courage*, Paris : Fayard.
- Floch, J.M. (1990). *Sémiotique, marketing et communication. Sous les signes, les stratégies*. Paris: PUF.
- Floch, J. M. (1995). *Identités visuelles*, Collection Formes sémiotiques, Paris: PUF.
- Fonrouge, C., Lipovetsky, G. (2013), Les entrepreneurs du luxe: une analyse historico-sociale, *Management international/International Management/Gestión Internacional* 17.3, p 31-35.
- Fontaine, A. (2009), *Coco avant Chanel*, film.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). The interview: From neutral stance to political involvement. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage, 695-727.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of consumer research*, 24(4), 343-353.
- Frankel, D. (2006). *Le Diable s'habille en Prada*, film
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle*, Paris : Essais Points
- Friedman, V. (2016). Hedi Slimane's dangerous legacy, *New York Times*, 2 avril, <http://mobile.nytimes.com/2016/04/02/fashion/hedi-slimane-saint-laurent.html? r=2&referer>
- Fuller, L., & Smith, V. (1996). Consumer's Reports: Management by Customers in a Changing Economy, in *Working in the service society*, ed. Cameron Lynne Macdonald & Carmen Sirianni, Philadelphia :Temple University Press.
- Fury, A. (2014). No new blood and no fresh ideas at Milan Fashion Week : how do you solve a problem like Milano ?, *The Independent*, 3 octobre

## G

- Gagne, J.F. (2005).Marque : ce qu'elle fait à l'extérieur se voit à l'intérieur, *Journal du net*, Février [http://www.journaldunet.com/management/0502/050271tribune\\_marque.shtml](http://www.journaldunet.com/management/0502/050271tribune_marque.shtml)

- Gagne, J.F. (2012). Efficacité et limites de l'Internal Branding : une analyse par les pratiques, *Gestion 2000*, mai-juin, 15(28).
- Gagne, J. F. (2013). Identité organisationnelle et adoption d'une innovation de business model. *Revue française de gestion*, 236(7), 33-48.
- Gagne, J. F., & Josserand, E. (2012). De l'identification du salarié au discours officiel à l'intention d'action: la mise en évidence de profils ambivalents combinant engagement et résistance. *Management international*, 16(2), 129-146.
- Garsten, C. (2011). Recherche qualitative dans les organisations: éléments méthodologiques. *Le Libellio d'AEGIS*.
- Geertz, C. (1994). Thick description: Toward an interpretive theory of culture in *Readings in the philosophy of social science*, 213-231.
- Gendron, Y., & Spira, L. F. (2010). Identity narratives under threat: A study of former members of Arthur Andersen. *Accounting, Organizations and Society*, 35(3), 275-300.
- Gergen, K. (2000). *The saturated self. Dilemmas of identity in contemporary life*, New York : Basic Books.
- Gergen, M. M., & Gergen, K. J. (2003). Qualitative inquiry: Tensions and transformations. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The landscape of qualitative research: Theories and issues* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage, 575-610.
- Giddens, A. (1991). Modernity and self-identity. *Self and Society in the Late Modern Age*. Stanford University Press
- Gill, M. J. (2013). Elite identity and status anxiety: an interpretative phenomenological analysis of management consultants, *Organization*.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology, *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Gioia, D. A. (1998). From individual to organizational identity. *Identity in organizations: Building theory through conversations*, 11, 17-31.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management Review*, 25(1), 63-81.
- Giroux N., Marroquin L. (2005). *L'approche narrative des organisations*, *Revue française de gestion*, 6(159), 15-42.
- Glaser, B.G. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. New York: A. De Gruyter. Glazer,
- Glynn, M. A. (2000). When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization science*, 11(3), 285-298.
- Godart, F. C., & Mears, A. (2009). How do cultural producers make creative decisions? Lessons from the catwalk. *Social Forces*, 88(2), 671-692.
- Godart F. (2011). Comment penser la relation entre les concepts de mode et de luxe ?, in *Le luxe essais sur la fabrication de l'ostentation*, Paris : IFM Regard, 101-109.
- Godart, F. (2012). *Unveiling fashion: business, culture, and identity in the most glamorous industry*. London : Springer.
- Goffman, E. (1975). *Stigmaté*, Paris : Les Editions de Minuit.
- Golsorkhi, D., Huault, I., Leca, B. (sous la direction de), (2009). *Les études critiques en management. Une perspective française*. Québec : Presses de l'Université de Laval.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.

# H

- Haber, Stéphane, (2011) *De la condamnation du luxe à la critique de la société de consommation*, in *Le luxe essai sur la fabrique de l'ostentation*, sous la direction d'O.Assouly, Paris : Ed. du Regard IFM, 143-169.
- Hagtvedt, H., & Patrick, V. M. (2008). Art infusion: The influence of visual art on the perception and evaluation of consumer products. *Journal of Marketing Research*, 45(3), 379-389.
- Hanby, T. (1999). Brands-dead or alive? *International Journal of Market Research*, 41(1), 7.
- Hansen, J., & Wänke, M. (2011). The abstractness of luxury. *Journal of Economic Psychology*, 32(5), 789-796.
- Hardy C. (2001). Researching organizational discourse, *International Studies of Management and Organization*, 31(3), 25-47.
- Hatch, M.J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Hatch, M. J., Schultz, M. (2000) Scaling the tower of Babel : relational differences between identity, image and culture in organizations, in *The expressive organization : identity, reputation and the corporate brand*. M. Schultz, M. J. Hatch, & M. M. Larsen, Oxford : Oxford University Press, 11-35.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations*, 55(8), 989-1018.
- Heilbrunn, B. (2006). Brave new brands : cultural branding between Utopia and A-topia in *Brand Culture*, Schroeder J. and Salzerr-Mörling, M., Oxon, UK: Routledge, 103-117.
- Heilbrunn, B. (2010). *Les marques : créativité ou misère symbolique ?*, Conférence à l'Institut français de la Mode, Paris, novembre.
- Heilbrunn, B. (2011). Comment penser la marque de luxe à l'âge de la démocratisation du luxe ? in O. Assouly (dir.) *Le luxe essai sur la fabrique de l'ostentation*, Paris : IFM Editions du Regard, 423-444.
- Heilbrunn, B. (2012), La marque qui pensait avec ses doigts, *IFM Mode de Recherche*, (18), 54-63.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., & Gremler, D. D. (2006). Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing*, 70(3), 58-73.
- Hirschman A. (1970), *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard : Harvard University Press.
- Hogg, M.A., Terry, D.J. (2000). The Dynamic, Diverse, and Variable Faces of Organizational Identity, *Academy of Management Review*, 25 (1), 150-152.
- Holt, D. B. (2002). Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding, *Journal of consumer research*, 29(1), 70-90.
- Horyn, C. (2015), Raf Simons leaving Christian Dior, *New York Magazine* <http://nymag.com/thecut/2015/10/raf-simons-leaving-christian-dior.html>
- Huault, I., & Perret, V. (2011). L'enseignement critique du management comme espace d'émancipation: une réflexion autour de la pensée de Jacques Rancière. *M@ n@ gement*, 14(5), 282-309.
- Humphreys, M., Brown, A. (2002). Narratives of Organizational identity and identification : a case study of hegemony and resistance, *Organization Studies*, 23(3), 421-447.
- Hyland, V. (2015). Fashion is moving too fast and that's a bad thing, *The Cut*, octobre <http://nymag.com/thecut/2015/10/fashions-moving-too-fast-thats-a-bad-thing.html>

## I

Ibarra, H., Barbulescu, R. (2010). Identity as Narrative: Prevalence, Effectiveness, and Consequences of Narratives Identity Work in Macro Work Role Transitions. *Academy of Management Review*. 35 (1), 135-154.

Ibarra, H., Petriglieri, J.L. (2010). Identity work and play. *Journal of Organizational Change Management*. 23 (1), 10-25.

IFM, (2014). *Comment vivent les créateurs de mode « oubliés » par les médias ?*, Blog des étudiants de l'Institut français de la Mode <http://ifmparis.blog.lemonde.fr/2014/07/08/la-mode-un-sport-de-combat/#xtor=AL-32280270>

Interbrand, (2015). *Classement mondial des marques* <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/ranking/>

IPSOS, (2013). *Les Européens ont-ils encore envie du luxe ?*

Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris: Seuil.

Islam, G., Endrissat, N., & Noppeney, C. (2016). Beyond 'the Eye' of the Beholder: Scent innovation through analogical reconfiguration. *Organization Studies*, 37(6), 769-795.

## J

Jacomet, D., Delpal, F. (2011). *Le luxe : une industrie entre héritage et modernité* in *Le luxe essai sur la fabrique de l'ostentation*, sous la direction d'O.Assouly, Paris : Ed. du Regard IFM, 463-474.

Jacomet, D., Morand, P. (2013). L'économie de la mode, *Réalités industrielles*, 62-68.

## K

Kapferer, J.N. (2006). The two business cultures of luxury brands in *Brand Culture*, Schroeder J. and Salzerr-Mörling, M., New York : Routledge, 103-117.

Kapferer, J.N., Bastien, V. (2009). The specificity of luxury management: turning marketing upside down, *Brand management*, 16, 5/6, 311-322

Kapferer, J.N. (2012). Abundant rarity: the key to luxury growth, *Business Horizons*, 55(5), 453-462.

Kapferer J.N. & Valette-Florence P. (2016). Beyond rarity: the path of luxury desire how luxury brands grow yet remain desirable, *Journal of Product & Brand Management*, 25(2).

Kärreman, D., Alvesson, M. (2001) Making Newsmakers: Conversational Identity at Work, *Organization Studies*, 22(1), 59-89.

Kärreman, D., Alvesson, M. (2004) Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge Intensive Firm. *Organization*. 11 (1), 149-175.

Kärreman, D., Rylander, A. (2008). Managing Meaning through Branding the Case of a Consulting Firm, *Organization Studies*, 29, 103-125.

Kärreman, D., Alvesson, M. (2009). Resisting resistance: Counter-resistance, consent and compliance in a consultancy firm. *Human Relations*. 62 (8), 1115-1144.

Kapferer, J.N. (1997), *Strategic brand management : creating and sustaining brand equity long term*, London : Kogan Page.

Kapferer, J.N., (2006). *The two business cultures of luxury brands*, in *Brand Culture*, Schroeder J. and Salzerr-Mörling, M., Oxon :UK, Routledge, , 103-117.

- Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2009). The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. *Journal of Brand Management*, 16(5), 311-322.
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan page publishers.
- Kapferer, J.N. (2012). Abundant rarity: the key to luxury growth, *Business Horizons*, 55(5), 453-462.
- Kapoor, V. (2010). Employer branding : a study of its relevance in India, *IUP Journal of Brand Management*, 7, 1/2, 51-75.
- Kastanakis M., Balabanis G. (2012), Between the mass and the class : antecedents of the « bandwagon » luxury consumption behavior, *Journal of Business research*, 65(10), 1399-1407.
- Kausel, E. E., & Slaughter, J. E. (2011). Narrow personality traits and organizational attraction: Evidence for the complementary hypothesis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(1), 3-14.
- Kim A.J., Ko E. (2012), Do social media marketing activities enhance customer equity ? An empirical study of luxury fashion brands, *Journal of Business research*, 65(10), 1480-1486.
- King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372.
- King, C., & Grace, D. (2009). Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122-147.
- King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938-971.
- Klein, N. (2000). *No Logo*, London : Flamingo.
- Knights, D., Morgan, G. (1990). Management control in sales forces : a case study from the labour process of life insurance, *Work, Employment & Society*, 4(3), 369-389
- Knox S., Freeman C. (2006). Measuring and managing employer branding in the service industry, *Journal of Marketing Management*, vol.22, n°7/8, 695-716
- Kondo, D. K. (1986). Dissolution and Reconstitution of Self: Implications for Anthropological Epistemology, *Cultural Anthropology*, 1(1), 74-88.
- Kornberger, M. (2010). *Brand society: How brands transform management and lifestyle*. Cambridge University Press.
- Kozinets, R. V. (2001). Utopian enterprise: Articulating the meanings of Star Trek's culture of consumption. *Journal of consumer research*, 28(1), 67-88.
- Kozinets, R. V. (2002). Can consumers escape the market? Emancipatory illuminations from burning man. *Journal of consumer research*, 29(1), 20-38.
- Kreiner, G.E., Hollensbe, E.C., Sheep, M.L. (2006). Where is the 'me' among the 'we'? Identity work and the search for the optimal balance, *Academy of Management Journal*, 49(5), 1031-1057.
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture: control and commitment in a high-tech organization*, Philadelphia : Temple University Press.

## L

- Labaree, R. V. (2002). The risk of "going observationalist:" Negotiating the hidden dilemmas of being an insider participant observer. *Qualitative Research*, 2(1), 97- 122.

- Lacoeuilhe J. (2000). L'attachement à la marque: proposition d'une échelle de mesure, *Recherche et Applications en Marketing*, vol.15, n°4, 61-77
- Lair, D. J., Sullivan, K., & Cheney, G. (2005). Marketization and the recasting of the professional self the rhetoric and ethics of personal branding. *Management Communication Quarterly*, 18(3), 307-343.
- Land, C., & Taylor, S. (2010). Surf's up: Work, life, balance and brand in a new age capitalist organization. *Sociology*, 44(3), 395-413.
- Lambert, C., & Morales, J. (2009). Les pratiques occultes des contrôleurs de gestion: une étude ethnographique du «sale boulot». *Finance Contrôle Stratégie*, 12(2), 5-34.
- Land, C., & Taylor, S. (2011). Be who you want to be: branding, identity and the desire for authenticity. *Branded lives: The production and consumption of meaning at work*, 35-56.
- Langley, A., & Tsoukas, H. (2010). Introducing perspectives on process organization studies. *Process, sensemaking, and organizing*, 1(9), 1-27.
- Lankarani, N. (2016) Seeking long-term aims over short-term results, Interview de N.Bos, *NYTimes.com*, 17 juillet, [http://www.nytimes.com/2016/07/18/business/international/van-cleef-arpels-richemont-jewelry-luxury-nicolas-bos.html?mwrsm=LinkedIn&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2016/07/18/business/international/van-cleef-arpels-richemont-jewelry-luxury-nicolas-bos.html?mwrsm=LinkedIn&_r=0)
- Laufer, R. (1991). L'entreprise : communication et légitimité, *Réseaux*, 9(50), 41-50.
- Laufer R. (1989). Marque, Marketing et légitimité in Kapferer, J.N. et Thoenig, J.C., *La marque. Moteur de la compétitive des entreprises et de la croissance de l'économie*, Paris : Mc Graw-Hill, 355-373.
- Lazarsfeld, P. F. (1941). Remarks on administrative and critical communications research.
- Lee, R. M. (1993). *Doing research on sensitive topics*. Thousands Oaks, CA : Sage.
- Leidner, R. (1991). Serving hamburgers and selling insurance: Gender, work, and identity in interactive service jobs. *Gender & Society*, 5(2), 154-177.
- Lertwannawitt A., Mandhachitara R. (2012), Interpersonal effects of fashion consciousness and status consumption moderated by materialism in metropolitan men, *Journal of Business research*, 65(10), 1408-1416
- Li G., Li G., Xiang F., Kambele Z. (2012), Luxury fashion brand consumer in China : perceived value, fashion, lifestyle and willingness to pay, *Journal of Business research*, 65(10), 1516-1522
- Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: towards a unifying framework, *British Journal of Management*, 18(s1), S45-S59.
- Linstead, S. (2010). Turning rebellion into money: the Clash, creativity and resistance to commodification. In B.Townley and N.Beech, *Managing creativity: Exploring the paradox*. Cambridge University Press
- Lipovetsky, G. (1987). *L'Empire de l'éphémère*, Paris : Folio Essais
- Livian, Y.F. (2006). Crise de légitimité et changement de règles professionnelles, la violence dans les relations commerciales, *Management & Avenir*, 8, 129-141.
- Lury, C. (2004). *Brands: The Logo of the Global Economy*, New York & London: Routledge
- Luxury Society (2016). *Crossing over : a rising trend in luxury recruitment* <https://luxurysociety.com/articles/2015/07/crossing-over-a-rising-trend-in-luxury-recruitment>
- LVMH, (2016). *LVMH reste l'employeur préféré des étudiants en management et commerce pour la 11<sup>e</sup> année consécutive*, avril. <https://www.lvmh.fr/actualites-documents/actualites/universum-lvmh-reste-lemployeur-prefere-etudiants-en-management-commerce-11e-annee-consecutive/>

# M

- Maillard, P. (2014). Quand l'air se raréfie, *Bulletin d'informations Europa Star*, Jan-Fév, p.3
- Maillard, P. (2014). L'horlogerie suisse au risque du poker, *Bulletin d'informations Europa Star*, Mars, N°1207
- Maillet, T. (2011), Luxe et tendances : quelle mise en perspective historique, in O. Assouly (dir.) *Le luxe essai sur la fabrique de l'ostentation*, Paris : IFM Editions du Regard, 445-461.
- Mairesse, P., Beaujolin, R., Begon, E., Perret, V., & Schmidt, G. (2013). *Three cases of identity (re) construction through art interventions: the dialogical and the sensible*. In EGOS 2013 Sub-theme 09:(SWG) Identity in Art, Design and Organization.
- Malinovski, B. (1989). *Les argonautes du Pacifique occidental*, Paris : Gallimard
- Mandhachitara, R., & Lockshin, L. (2004). Fast moving luxury goods: positioning strategies for Scotch whisky in Thai department stores. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(6), 312-319.
- Marchand, S. (2001). *Les guerres du luxe*. Paris : Fayard.
- Marcus, B. (2015). Alber Elaz, on the relentless pace of fashion, *NY mag*.  
<http://nymag.com/thecut/2015/10/alber-elbaz-on-the-relentless-pace-of-fashion.html>
- Marion, G. (2011). Objets et marques de luxe, in O. Assouly (dir.) *Le luxe essai sur la fabrique de l'ostentation*, Paris : IFM Editions du Regard, 397-422.
- Mazars, (2013). *Etude pour le compte du Ministère du redressement productif : Recensement et cartographie des savoir-faire des industries de la mode et du luxe*.  
<http://docplayer.fr/16150916-Ministere-du-redressement-productif.html>
- Mazars, (2014a). *Luxury in France Survey*, Juin.
- Mazars, (2014b). *Changes in French Fashion and Luxury*, Mai.
- Mauss, M., (1924). *Essai sur le don*, in *Sociologie et Anthropologie*, Paris : P.U.F.
- McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Koenig, H. F. (2002). Building brand community. *Journal of marketing*, 66(1), 38-54.
- McCracken, G. (1988). *The long interview* (Vol. 13). London : Sage.
- McDowell, C. (2014), Dans la tête d'Alber Elbaz, *Business of Fashion*, 19 novembre  
<http://businessoffashion.blog.lemonde.fr/2014/11/19/dans-la-tete-dalber-elbaz/>
- Mead, G.H. (1934). *Mind, Self, and Society*, ed. Charles W. Morris, University of Chicago Press
- Menkes, S. (2015), Why fashion is crashing, *Vogue.com*, 25 octobre <http://www.vogue.co.uk/suzy-menkes/2015/10/raf-simons-why-fashion-is-crashing>
- Michaud, Y. (2013). *Le nouveau luxe. Expériences, arrogance, authenticité*, Paris : Stock.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. London : Sage.
- Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of relationship marketing*, 3(2-3), 65-87.
- Miller, K., Mills, M. (2012). Contributing clarity by examining brand luxury in the fashion market, *Journal of Business Research*, (65), 1471-1479
- Mills, C. W. (1940). Situated actions and vocabularies of motive. *American sociological review*, 5(6), 904-913.

- Mills, C. W. (1951). *White collar: The American middle classes* (Vol. 3). Oxford University Press on Demand.
- Mitchell, C. (2002). Selling the brand inside. *Harvard business review*, 80(1), 99-101.
- Monneuse, D. (2014). *Le silence des cadres, enquête sur un malaise*, Paris : Vuibert
- Moore C., Birtwtisle G. (2004). The Burberry business model : creating an international luxury fashion brand, *International Journal of Retail and distribution management*, 32(8), 412-422.
- Mumby, D. K., & Stohl, C. (1991). Power and discourse in organization studies: Absence and the dialectic of control. *Discourse & Society*, 2(3), 313-332.
- Mumby, D. K. (2005). Theorizing resistance in organization studies A dialectical approach. *Management communication quarterly*, 19(1), 19-44.
- Mumby, D. K. (2016). Organizing beyond organization: Branding, discourse, and communicative capitalism. *Organization*.
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human resource management review*, 10(3), 313-351.
- Muniz Jr, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of consumer research*, 27(4), 412-432.
- Murray, P. (2005). *Festivus Festivus, conversations avec E.Lévy*, Paris : Champs essais
- Musson, G. Duberley, J. (2007). Change, Change or Be Exchanged: The Discourse of Participation and the Manufacture of Identity, *Journal of Management Studies*, 44 (1), 143- 164.

## N

Naples, N. A. (1996). The outsider phenomenon. In C. D. Smith & W. Kornblum (Ed.), *In the field: Readings on the field research experience*, 2nd ed., Westport, CT: Praeger, 139-149.

Needham, A. (2016), Slimane presaged fashions instagram obsession, *Business of Fashion*, 22 avril <https://www.businessoffashion.com/articles/bof-exclusive/bof-exclusive-how-hedi-slimane-presaged-fashions-instagram-obsession>

## O

O'Doherty, D., & Willmott, H. (2001). Debating labour process theory: the issue of subjectivity and the relevance of poststructuralism. *Sociology*, 35(02), 457-476.

O'Mahoney J. (2012). Embracing essentialism: A realist critique of resistance to discursive power, *Organization*, 19(6), 723-741.

Ohly, S., & Fritz, C. (2007). Challenging the status quo: What motivates proactive behaviour?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 623-629.

Olins, W. (1978). *The corporate personality : an inquiry into the nature of corporate identity*, London : Thames and Hudson

Olins, W. (1990). *Corporate identity: Making business strategy visible through design*. Harvard Business School Pr.

Olins, W. (2000). *How brands are taking over in the corporation*, in Schultz, M., Hatch, M.J., Larsen, M.G. (2001), *The expressive organization*, Oxford : Oxford University Press, 51-65.

Otis, E. (2011). *Markets and bodies: Women, service work, and the making of inequality in China*. Stanford University Press.

Özçağlar-Toulouse, N., & Cova, B. (2010). Une histoire de la CCT française: parcours et concepts clés. *Recherche et applications en marketing*, 25(2), 69-91.

## P

Peirce, C.S. (1931-1958), *Collected Papers*, Cambridge, Mass : Harvard University Press

Penaloza, L., Price, L. (1993). Consumer resistance : a conceptual overview, in McAlister & Rotschild (coord.), *Advances in Consumer research*, 20, Provo, Utah, Association of consumer research, 123-128

Perret, V. (1996). La gestion du changement organisationnel: articulation de représentations ambivalentes. In *5ème conférence internationale de management stratégique*, 13-15.

Perret, V. (2003). Les paradoxes du changement organisationnel in *Le paradoxe: Penser et gérer autrement les organisations*, Paris : Ellipses, 253-297.

Perret, V., & Josserand, E. (2003). La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l'organisation in *Le paradoxe: penser et gérer autrement les organisations*, Paris : Ellipses, 5-22.

Perret, V., Girod-Seville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. In Thiétart R-A. (Eds.), *Méthodes de recherche en management*. Paris:Dunod, 13-33.

Pezé, S. (2012). *La construction identitaire en situation : le cas de managers a l'épreuve de la détresse de leurs collaborateurs*, Thèse.

Pfeiffer, A. (2015). Vêtements, les créateurs anonymes qui chamboulent tout, *Le Monde*, 11 mars, [http://www.lemonde.fr/m-mode/article/2015/03/11/vetements-les-createurs-anonymes-qui-chamboulent-tout\\_4591637\\_4497335.html#xtor=AL-32280270](http://www.lemonde.fr/m-mode/article/2015/03/11/vetements-les-createurs-anonymes-qui-chamboulent-tout_4591637_4497335.html#xtor=AL-32280270)

Pham M., Valette-Florence P. (2014). *Luxury Fashion Brand Equity: A New Approach Applied To Luxury Brands*, Monaco Symposium on Luxury, April, 10-11.

Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of management review*, 29(4), 635-652.

Pine II J., Gilmore J. (1999). *The Experience Economy*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Pras, B. (2009). Marketing et crise. Entre des réponses de fond et le marketing de la crise, *Revue française de gestion*, 193, 43-50.

Pras, B. (2012). *La résilience du marketing* (No. 123456789/12790). Paris Dauphine University

Pras, B. (2013). Marketing, présent et avenir: une question de tempo et de synchronisation. *Décisions Marketing*, 5-15.

Pratt, M. G. (1998). To be or not to be ? Central questions in organizational identification in *Identity in organizations*, Sage : London, 171-207.

Pratt, M.G. (2000). The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification Among Amway Distributors. *Administrative Science Quarterly*. 45 (3), 456-493.

Pratt, M.G., Rockmann, K. et Kauffmann, J.B. (2006). Constructing Professional Identity: the Role of Work and Identity Learning Cycles in the Customization of Identity Among Medical Residents. *Academy of Management Journal*. 49 (2), 235-262.

Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.

Prigent, L. (2005). *Signé Chanel*, Paris : Arte Vidéo.

Prigent, L. (2007). *Marc Jacobs & Louis Vuitton*, Paris : Arte Vidéo.

Provost, A. (2002). *Les usages du luxe : formes et enjeux des publications sur le luxe en France dans la seconde moitié du dix-huitième siècle (vers 1760-1789)*, Thèse de Doctorat en Histoire.

Pruat, C., Bertrand, J.M. (2011). Libres propos sur la notion de marque, *IFM Modes de pensée* N°15, La marque en question, janvier.

Pullen, A., Beech, N., & Sims, D. (Eds.). (2007). *Exploring identity: Concepts and methods*. Palgrave Macmillan.

## R

Rassuli, K.M., & Hollander, S.C., (1986); Desire-induced, innate, insatiable?. *Journal of Macromarketing*, 6(2), 4-24.

Remaury, B. (2008). *Brands and narratives. Brands and the cultural collective unconscious*, Paris : IFM-Ed. du Regard.

Remaury, B. (2011). L'objet de luxe à l'ère de la reproductibilité technique in *Le luxe, essai sur l'ostentation*, sous la dir. d'O.Assouly, Paris : IFM/Ed. du Regard, 305-318.

Renzetti, C. M., & Lee, R. M. (1993). *Researching sensitive topics*, Newbury Park : Sage Publications.

Rioux, C. (2012). La Beauté du geste : art, artisanat et industries créatives, *Mode de recherche IFM*, 18, 64-67.

Rioux, C. (2011). Le luxe et l'art : du marketing à l'artketing in *Le luxe essai sur la fabrique de l'ostentation*, ouvrage collectif sous la direction d'O.Assouly, Paris : Ed. du Regard/IFM, 331-352.

Roberts, A. (2013). Forget the Vuitton bag, lipstick is cheaper. *Bloomberg businessweek*, 4333, 28-29.

Rogers, J.K. (2000). *Temps : The Many Faces of Changing Workplace*, NY : Cornell University Press

Rosa, H. (2010). *Accélération, une critique sociale du temps*, Paris : La Découverte.

Rosa, H. (2014). *Aliénation et accélération: vers une théorie critique de la modernité tardive*. Paris : La Découverte.

Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving : how middle managers interpret and sell change everyday, *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.

Rouleau, L. et J. Balogun (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence, *Journal of Management Studies*, 48(5), 953-983.

Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 217-233.

Rousseau, D. (2015), La mode chamboule son modèle économique, *Le Monde*, 2 février, [http://mobile.lemonde.fr/m-mode/article/2016/02/12/la-mode-chamboule-son-modele-economique\\_4864273\\_4497335.html](http://mobile.lemonde.fr/m-mode/article/2016/02/12/la-mode-chamboule-son-modele-economique_4864273_4497335.html)

Rousseau, D. et Pfeiffer, A. (2015), Le blues des créateurs de mode, *Le Monde*, 11 mars, [http://www.lemonde.fr/m-mode/article/2016/03/11/le-blues-des-createurs-de-mode\\_4881019\\_4497335.html#xtor=AL-32280270](http://www.lemonde.fr/m-mode/article/2016/03/11/le-blues-des-createurs-de-mode_4881019_4497335.html#xtor=AL-32280270)

Roux, D. (2007). La résistance du consommateur : proposition d'un cadre d'analyse, *Recherches et applications en marketing*, 22(4).

Roux, E. (1994). Le luxe: entre prestige et marché de masse. *Décisions marketing*, 15-22.

Roux, E., Floch, J.M. (1996). Gérer l'ingérable : la contradiction interne de toute marque de luxe, *Décisions Marketing*, 9.

Roux, E., Lipovetsky, G. (2003). *Le luxe éternel*, Paris : Gallimard.

Roux, E. (2009). Le luxe au temps des marques, *Géoéconomie*, (2), 19-36.

Russell, S., & Brannan, M. J. (2016). "Getting the Right People on the Bus": Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 34(2), 114-124.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.

## S

Saillard, O. (2013). *Violeta Sanchez 1*, <https://www.youtube.com/watch?v=j-xRTTr3KmsM>

Saillard, O. (2013). *Violeta Sanchez 2*, <https://www.youtube.com/watch?v=ZaObKU2RNKI>

Saillard, O. (2013). *Violeta Sanchez 7*, <https://www.youtube.com/watch?v=5K9862nNqLs>

Saillard, O. (2014). *Models never talk*, <https://www.youtube.com/watch?v=yUaY5Ab9PLE>

Saillard O. (2014). Interview, *Télérama*, 3368, 30 juillet, 3-6

Salmon, C. (2013). *Storytelling: la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*. Paris : La Découverte.

Sapori, M. (2011). Les marchands de mode parisiens : le luxe de la parure féminine dans la France des Lumières, in *Le luxe essai sur la fabrique de l'ostentation*, sous la direction d'O.Assouly, Paris : Ed. du Regard / IFM, 29-49.

Saviolo, S., & Testa, S. (2000). *Le imprese del sistema moda: il management al servizio della creatività*. Milano : Etas.

Schouten, J. W., & McAlexander, J. H. (1995). Subcultures of consumption: An ethnography of the new bikers. *Journal of consumer research*, 22(1), 43-61.

Schroeder, J. (2005). The artist and the brand, *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1291-1305.

Schroeder, J. E., Salzer-Mörling, M. (2006), *Brand culture*. London and NY : Routledge.

Schroeder, J. (2008). Snapshot aesthetics in brand culture, *International Network of Visual Studies in Organizations*.

Schroeder, J. E. (2009). The cultural codes of branding. *Marketing Theory*, 9(1), 123-126.

Schultz M., Maguire S., Langley A., Haridimos T. (2012). Constructing Identity in and around Organizations. Introducing the Second Volume of "Perspectives on Process Organization Studies". In Schultz M., Maguire S., Langley A., Haridimos, T. (Eds.), *Constructing Identity in and around Organizations*. Oxford: Oxford University Press, 1-18.

Sennet, R. (2000). *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris : Albin Michel

Sennet, R. (2010). *Ce que sait la main. La culture de l'artisanat*. Paris, Albin Michel.

Sherman, L. (2015). Ces marques qui font fi des saisons, *Le Monde*, 27 mars [http://www.lemonde.fr/m-mode-business-of-fashion/article/2015/03/27/ces-marques-qui-font-fi-des-saisons\\_4602846\\_4497393.html#xtor=AL-32280270](http://www.lemonde.fr/m-mode-business-of-fashion/article/2015/03/27/ces-marques-qui-font-fi-des-saisons_4602846_4497393.html#xtor=AL-32280270)

Sherman, R. (2007). *Class acts: Service and inequality in luxury hotels*. University of California Press.

Shipilov, A., & Godart, F. (2015). Luxury's Talent Factories. *Harvard Business Review*, 93(6), 98-104.

Sicard, MC (2010). *Luxe mensonges et marketing*, Paris : Pearson collection Village mondial

Silhouette-Dercourt, V., Darpy, D., & De Lassus, C. (2013). Les facettes identitaires de la consommation. Le cas des cosmétiques chez les deuxièmes générations d'immigration. *Décisions Marketing*, (69), 77.

Silverstein M., Fiske N., (2004). *Trading Up: the New American Luxury*, New York : Penguin.

Sirianni, N. J., Bitner, M. J., Brown, S. W., & Mandel, N. (2013). Branded service encounters: Strategically aligning employee behavior with the brand positioning. *Journal of Marketing*, 77(6), 108-123.

Skålén, P., & Hackley, C. (2011). Marketing-as-practice. Introduction to the special issue. *Scandinavian Journal of Management*, 27(2), 189-195.

Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, 32(1), 9-32.

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of applied behavioral science*, 18(3), 257-273.

Spencer Stuart (2009). *Leadership in the luxury industry. Are the rules changing ?*

Spicer, A. (2010). Book Review: Branded Life: A Review of Key Works on Brands *Organization Studies*, 31(12), 1735-1740.

Spicer, A. (2013). Shooting the shit : the role of bullshit in organisations, *M@n@gement*, 16(5), 653-666.

Steinberg, R. J., & Figart, D. M. (1999). Emotional labor since the managed heart. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 8-26.

Sutton, R. I. (2002). *Weird ideas that work: 11 1/2 practices for promoting, managing, and sustaining innovation*. Free Press, New York

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2003), Managing managerial identities: organizational fragmentation, discourse and identity struggle, *Human Relations*, 56 ; 1163-1192.

Svensson, P. (2007). Producing marketing: towards a social-phenomenology of marketing work. *Marketing Theory*, 7(3), 271-290.

## T

Tadajewski, M., & Brownlie, D. (2008). Critical marketing: A limit attitude. *Critical marketing: Issues in contemporary marketing*, 1-28.

Tadajewski, M. (2010a). Critical marketing studies: logical empiricism, 'critical performativity' and marketing practice. *Marketing Theory*, 10(2), 210-222.

Tadajewski, M. (2010b). Towards a history of critical marketing studies. *Journal of Marketing Management*, 26(9-10), 773-824.

Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall, 7-24.

Talon, G. (2012). Goodbye Gepetto, *Mode de recherche IFM*, N°18, 5-7.

Tcheng, F. (2015). *Dior et moi*, Maison de production Dogwoof, London  
<https://www.youtube.com/watch?v=fUHGOsj4SaY>

Theyskens, O. (2014). Fashion industry is saturated, *Site Dezeen.com*,  
<http://www.dezeen.com/2015/01/30/olivier-theyskens-interview-fashion-industry-saturated-seoul-design-week-2014/>

Thiéart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod.

Thomas, D. (2015). *Gods and Kings, the rise and fall of Alexander Mc Queen and John Galliano*, Penguin, New York.

Thomas, R., & Davies, A. (2005). Theorizing the micro-politics of resistance: New public management and managerial identities in the UK public services. *Organization studies*, 26(5), 683-706.

Thomson, M., MacInnis, D. J., & Park, C. W. (2005). The ties that bind: Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of consumer psychology*, 15(1), 77-91.

Thornborrow, T., & Brown, A. D. (2009). Being regimented': Aspiration, discipline and identity work in the British parachute regiment. *Organization studies*, 30(4), 355-376.

Totsi, D.T. & Stolz, R.D. (2001). Brand: building your brand from the inside out. *Marketing management*, 10, 28-33

Trébuchet-Breitwiller, A. S. (2011). *Le travail du précieux: une anthropologie économique des produits de luxe à travers les exemples du parfum et du vin* (Doctoral dissertation, École Nationale Supérieure des Mines de Paris).

Twitchell, J. B.(2002). *Living it up. Our Love Affair with Luxury*. Columbia University Press, New York, N.Y.

## V

Vallaster, C., & De Chernatony, L. (2005). Internationalisation of services brands: The role of leadership during the internal brand building process. *Journal of Marketing Management*, 21(1-2), 181-203.

Veblen, T. (1970). *Théorie de la classe de loisirs*, Paris : Gallimard.

Veg-Sala N., & Geerts, A. (2010), *Luxe et e-commerce ou comment les marques peuvent-elles gérer le paradoxe entre sélectivité et outil de vente du marché de masse?*, 9<sup>o</sup> Journées sur le E-marketing.

Venkatesh A. et al. (2010). The aesthetics of luxury fashion, body and identity formation, *Journal of consumer psychology*, 20, 459-470.

Vignal, M. (2015). Le luxe se cherche des lettres de noblesse, *Le Monde*, 16 février [http://www.lemonde.fr/m-styles/article/2015/02/16/le-luxe-se-cherche-des-lettres-de-noblesse\\_4574882\\_4497319.html#xtor=AL-32280270](http://www.lemonde.fr/m-styles/article/2015/02/16/le-luxe-se-cherche-des-lettres-de-noblesse_4574882_4497319.html#xtor=AL-32280270)

Vigneron, F., Johnson, L. (2004). Measuring perceptions of brand luxury, in *Brand Management*, 11(6), Henry Stewart Publications, 484-506.

Virilio, P. (1990). *L'inertie polaire*, Paris : Christian Bourgois.

Vulser, N. (2015). Les fourberies de l'escarpin, 6 janvier, *Le Monde*.

Vulser, N. (2016a). L'industrie du luxe fait valser les patrons, *Le Monde*, 21 juin, [http://www.lemonde.fr/economie/article/2016/06/21/l-industrie-du-luxe-fait-valser-ses-patrons\\_4954884\\_3234.html?xtmc=luxe&xtcr=8](http://www.lemonde.fr/economie/article/2016/06/21/l-industrie-du-luxe-fait-valser-ses-patrons_4954884_3234.html?xtmc=luxe&xtcr=8)

Vulser, N. (2016b). Les grands noms du luxe ramenés à la réalité, 30 juillet, *Le Monde* [http://www.lemonde.fr/entreprises/article/2016/07/30/les-grands-noms-du-luxe-ramenes-a-la-realite\\_4976511\\_1656994.html?xtmc=luxe&xtcr=1](http://www.lemonde.fr/entreprises/article/2016/07/30/les-grands-noms-du-luxe-ramenes-a-la-realite_4976511_1656994.html?xtmc=luxe&xtcr=1)

Vulser, N. (2016c). Le secteur du luxe contraint de se réinventer, 26 mai, *Le Monde* [http://www.lemonde.fr/economie/article/2016/05/26/le-secteur-du-luxe-contraint-de-se-reinventer\\_4926696\\_3234.html?xtmc=luxe&xtcr=12](http://www.lemonde.fr/economie/article/2016/05/26/le-secteur-du-luxe-contraint-de-se-reinventer_4926696_3234.html?xtmc=luxe&xtcr=12)

## W

Wallace, E., de Chernatony, L., & Buil, I. (2013). Building bank brands: How leadership behavior influences employee commitment. *Journal of Business Research*, 66(2), 165-171.

Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., & Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: a review and meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 77, 288-297

Warhurst, C., & Nickson, D. (2009). 'Who's got the look?' emotional, aesthetic and sexualized labour in interactive services. *Gender, Work & Organization*, 16(3), 385-404.

Watson, T. J. (2009). Narrative, life story and manager identity: A case study in autobiographical identity work. *Human relations*, 62(3), 425-452.

Weber, H. (2011). *Du ketchup dans les veines: pratiques managériales et illusions, le cas McDonald's*. Paris : Erès.

Wharton, A. S. (2009). The sociology of emotional labor. *Annual review of sociology*, 35, 147-165.

Witten, M. (1993). Narrative and the culture of obedience at the workplace. *Narrative and social control: Critical perspectives*, 21.

Whyte, W.F. (1996). *Street corner society. La structure sociale d'un quartier italo-américain*, Paris/Éditions La Découverte.

Willmott, H. (1993). Strength is ignorance ; slavery is freedom : managing culture in modern organizations *Journal of management studies*, 30(4), 515-552.

## Y

Ybema, S., Keenoy, T., Oswick, C., Beverungen, A., Ellis, N., & Sabelis, I. (2009). Articulating identities. *Human Relations*, 62(3), 299-322.

## Z

Zajtmann, D., (2011), L'organisation professionnelle comme source de légitimité. Le cas de la Fédération de la couture, du prêt-à-porter des couturiers et des créateurs de mode, *Mode de Recherche IFM*, N°16, Juin.

Zanoni, P., & Janssens, M. (2007). Minority employees engaging with (diversity) management: an analysis of control, agency, and micro-emancipation. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1371-1397.

Zwick, D., & Cayla, J. (Eds.). (2011). *Inside marketing: Practices, ideologies, devices*. OUP Oxford.

---

## Résumé

De nombreux travaux marketing décryptent l'effet des marques sur le consommateur, mais rares sont ceux qui étudient leur rôle à l'interne des organisations. Cette recherche-insider s'appuie de façon originale sur les travaux en théorie des organisations, et précisément sur ceux du courant des « Brands at Work » qui aborde la marque comme une nouvelle forme de contrôle au sein des organisations, pouvant affecter l'identité des employés.

Cette recherche qualitative (59 entretiens longs) étudie empiriquement le rôle de la marque dans les processus de régulation identitaire (RI) des managers, à la fois producteurs et récepteurs de son discours, dans le cas spécifique de l'industrie du luxe.

Nos résultats montrent l'existence d'un langage-type managérial inspiré du discours marketing, visant à masquer des pratiques de management et de production, le luxe pouvant être théorisé comme une « storytelling industry ». Nous caractérisons comment le management utilise la marque comme outil de RI ; la marque pouvant soutenir les pratiques de RI - cas que nous labellisons « la marque fait management » - ou cristalliser les tensions, brouiller les pratiques; « défaire management ».

## Mots Clés

marque, identité, contrôle organisationnel, luxe, insider

## Abstract

While brands are traditional topics for the marketing research, they do not retain much attention from organization studies. This thesis originally draws upon the recent « Brand at Work » trend that considers brands as an internal organizational resource affecting identity, a tool for organizational control. Drawing on an insider-research in the luxury industry and on rich empirical material (59 interviews), we show the existence of an archetypal managerial discourse, deeply infused by the marketing discourse, brand being both used as a management tool, and a way to disguise the reality of practices; turning the luxury into a “storytelling industry”. Looking at managers, both producers and receivers of the brand message, we reveal the role of the brand in their identity regulation (IR) processes. We found that the brand can either support their IR practices, managers willingly buying into the brand, or crystallize tensions, corrode IR and act as a dis-connecting mechanism between identity (re)formation and regulation processes. We show the centrality of brand in managers' identity processes.

## Keywords

brand, identity, organizational control, luxury, insider