

**DEFENDRE LE POSITIONNEMENT LUXE D'UNE MARQUE GRACE A SON CHAMPION DE MARQUE
: LE ROLE CLE DU DIRECTEUR ARTISTIQUE SUR INSTAGRAM**

Maria MERCANTI-GUERIN

Maître de conférences, IAE de Paris-Gregoir

Christel de LASSUS

Professeur des Universités, Université Paris-Est Marne La Vallée - IRG - EA 2354-

**DEFENDRE LE POSITIONNEMENT LUXE D'UNE MARQUE GRACE A SON CHAMPION DE MARQUE
: LE ROLE CLE DU DIRECTEUR ARTISTIQUE SUR INSTAGRAM**

Résumé :

Instagram est devenu le réseau privilégié du luxe. Pour émerger, les marques ont favorisé la prise de parole de leurs directeurs artistiques (DA) afin d'accroître l'engagement de leur communauté à l'égard de leurs contenus. Or, certains développent des stratégies propres qui rendent floue l'expression des positionnements des marques de luxe. Une analyse innovante, par mobilisation de l'intelligence artificielle et analyse de contenu a permis de dresser une typologie de la collaboration entre directeurs artistiques et marques. Les résultats soulignent la difficulté pour les marques de bénéficier pleinement du potentiel d'influence de leurs DA attachés, parfois, à développer leur propre capital marque. L'article propose une typologie des stratégies d'influence des marques et de leurs « champions de marque » ainsi que des recommandations utiles aussi à d'autres secteurs.

Mots-clés : luxe, Instagram, directeurs artistiques, IA, influenceurs, champion de marque

**DEFENDING A BRAND'S LUXURY POSITIONING THANKS TO ITS BRAND CHAMPION: THE KEY
ROLE OF THE ART DIRECTOR ON INSTAGRAM**

Abstract

Instagram has become the preferred network for the luxury sector. Emerging brands have showcased the voice of their art director (AD) to increase their community's commitment to their content. However, some of them develop own strategies that blur the expression of their positioning of the luxury brand. Using an innovative analysis based on artificial intelligence and content analysis, we establish a typology of the collaboration between art directors and brands. The results highlight the difficulty for brands to fully benefit from the potential influence of their ADs, who are sometimes attached to developing their own brand capital. The article provides a typology of the influence strategies of brands and their "Brand Champions" and allow us to make useful recommendations for other sectors as well.

Key-words: luxury, Instagram, artistic director, AI, influencers, brand champion, self-branding champion

Résumé Managérial

Avec le développement des réseaux sociaux et, notamment, d'Instagram, les marques ont favorisé la prise de parole des célébrités et influenceurs. Néanmoins, il existe un mode d'influence assez peu étudié dans la littérature, celui des champions de marque. En effet, pour émerger et renouveler des positionnements jugés trop traditionnels, les marques de luxe ont mis en avant les contenus de leurs directeurs artistiques (DA) afin d'accroître l'engagement de leur communauté. Or, certains développent des stratégies propres qui rendent floue l'expression des positionnements des marques pour lesquels ils travaillent. Ni ambassadeurs, ni « *employee advocates* », les directeurs artistiques peuvent se définir comme des relais des marques pour lesquelles ils travaillent et propre marque eux-mêmes.

Une analyse innovante, par mobilisation de l'intelligence artificielle et par analyse des contenus et objets postés sur Instagram (textes et « *captions* ») a permis de dresser une typologie de la collaboration entre directeurs artistiques et marques. Les résultats soulignent la difficulté de gérer ces champions de marque en comparant les similarités de contenus entre leurs comptes Instagram personnels et ceux de leurs marques employeurs. Les conclusions de cette recherche ouvrent la voie à une réflexion plus globale sur la difficile gestion des influenceurs et ce, quelque soient les secteurs.

Intérêt

Si dans l'histoire du luxe, les marques ont toujours mis en scène leur directeur artistique ou leur créateur (Dion et Arnould, 2011 ; Briot et de Lassus, 2013), il n'existe pas de travaux analysant l'activité du Créateur/directeur artistique, sur les réseaux sociaux. L'objectif de cette recherche est donc de comprendre comment les comptes Instagram du directeur artistique, véritable champion de marque, créent des synergies, des relais ou des brouillages avec celui de la marque. Elle permet d'aller plus loin dans la compréhension de ce concept et permet d'observer *in situ* les mécaniques d'influence sur un réseau social devenu majeur pour de nombreux secteurs, Instagram.

Ce travail présente un réel intérêt managérial puisque le statut des influenceurs est, de plus en plus, remis en cause². Or, le luxe semble, en quelque sorte, dépendant de l'influence. Il existe, par ailleurs, assez peu de recherches qui lient influence, marketing de contenu et positionnement marque sur un réseau social. Enfin, les travaux portant sur l'*employee advocacy* (l'utilisation des salariés comme ambassadeurs) ne prend pas assez en compte le statut particulier de l'employé star qui peut être ambassadeur de la marque mais également de ses propres productions. Cet employé star qualifié par la littérature de champion de marque est particulièrement central dans le secteur de la mode puisqu'au-delà de sa fonction de représentation, il est une des pièces maîtresses des politiques de gestion du changement, de modernisation et de premiumisation entamées par de nombreuses marques de luxe. L'intérêt de cette recherche est aussi méthodologique : nous étudions les images postées via l'outil d'intelligence artificielle, l'API Cloud Vision de Google. L'API Vision catégorise les éléments qu'elle reconnaît dans les images et leur associe des mots les qualifiant. Une analyse sur les objets détectés dans les images publiées par les DA et leurs marques a été effectuée. De plus, les publications les plus commentées ont été consignées via NCapture du logiciel NVivo. Ont été analysés les textes accompagnant les publications sélectionnées (*captions*). Ces analyses ont permis de contextualiser les différentes publications et d'enrichir les résultats obtenus par l'IA.

¹ Pour salariés ambassadeurs

² <https://www.nouvelobs.com/lifestyle/20190402.OBS11001/serait-ce-la-fin-des-influenceurs.html>

Principaux résultats

Nos premiers résultats mettent en lumière plusieurs stratégies de la part des DA en termes de collaboration ou de différenciation par rapport à la marque. L'analyse montre que les expressions du luxe sont parfois différentes entre celles des DA et celles des marques, entraînant un brouillage du positionnement. Une analyse des contenus liés aux différentes publications permet d'établir une classification thématique, qui montre qu'il existe une dissociation entre les DA et leurs marques.

Notre analyse nous permet de proposer une typologie des Collaborations DA/Marques, qui met en évidence des synergies vertueuses ou des associations contre-productives. Ce phénomène est prépondérant en luxe, mais pourrait devenir important pour toute marque cherchant à rendre ses produits premium en s'aidant d'un champion de marque, créatif ou directeur artistique célèbre.

Introduction

Avec le développement des réseaux sociaux, les marques ont favorisé la prise de parole des célébrités, des influenceurs, mais aussi des employés. Les marques de luxe initient des conversations avec leurs clients par leurs comptes officiels mais également par les influenceurs (blogueurs, vloggers, YouTubers...) et enfin via les comptes de leurs managers. Ces relations entre internautes et figures des médias sont particulièrement importantes sur Instagram, devenu un réseau central du e-commerce premium³.

Cette figure peut être le directeur artistique, ou DA, qui, prend la parole, souvent, de façon très scénarisée. Or, il n'existe aucuns travaux sur le sujet, alors que les communications Instagram développées par les DA sont en forte progression. Dion et Arnould (2011) ont souligné que les marques de luxe ont toujours mis en avant le charisme du créateur pour construire leur caractère mythique et sacré, dans leur magasin. En ce qui concerne le site Web, Briot et de Lassus (2013) ont analysé comment la figure de l'entrepreneur construit le récit de marque, sur le site Internet de la maison de luxe, et participe à la mise en scène de traits de personnalité humains susceptibles d'être directement attribués à la marque. Les réseaux sociaux ouvrent un espace différent d'influence assez éloigné du magasin ou du site Web. Sur Instagram, ce n'est pas la marque qui met en scène le DA. C'est le DA qui prend la parole, en parallèle du compte de la maison, mais également sur son propre compte qui diffuse parfois ses créations personnelles ou son univers disruptif. Ainsi, il semble que certains prennent la parole de façon différente, voire dissonante par rapport au positionnement de la maison pour lesquels ils travaillent. Cette dissonance a été largement étudiée dans la littérature portant sur les champions de marque. Elle les définit comme des salariés impliqués et prosélytes. Leur prosélytisme est au service de la marque dont ils partagent les valeurs (Ind, 2007). Néanmoins, de nombreuses questions se posent sur la gestion d'un champion de marque. La prise en compte de leur identification à l'organisation, leur congruence avec les valeurs de la marque, leur connaissance et leurs croyances à l'égard de cette dernière influent sur leur capacité à être un bon champion de marque (Löhdorf et Diamontopoulos, 2014). Les spécificités du secteur du luxe complexifient, par ailleurs, cette gestion puisque le DA est ambassadeur de la marque mais également le représentant d'une identité propre et d'une communauté professionnelle reconnue. Aussi, nous avons souhaité analyser les différentes stratégies Instagram des DA pour dresser une typologie de la collaboration entre directeurs artistiques et marque. L'originalité de notre recherche réside dans la visualisation des relais (ou non) que le champion de marque peut faire du contenu de marque. Le concept de champion de marque est analysé dans un espace social très concurrentiel pour le luxe (celui d'Instagram) au sein duquel il est possible de quantifier son influence, sa capacité à générer de l'engagement ou, au contraire, à publier des contenus en faible congruence avec la marque. Notre étude qui couple l'utilisation de l'intelligence artificielle et l'analyse de contenu permet d'avoir une vision globale (images et commentaires) des stratégies sociales des champions de marque et des comptes corporate. Les implications théoriques portent donc sur une nouvelle méthodologie d'études adaptée à un réseau social visuel et une revisite du concept de champion de marque à l'heure des réseaux so-

³ Depuis mars dernier Instagram teste aux USA un service d'e-commerce Check out pour vendre 22 marques partenaires (Zara, Nike...) directement depuis l'application d'où l'importance d'Instagram pour les secteurs du sport, de la mode, et du retail".

ciaux. Les implications managériales sont nombreuses. Elles concernent la gestion d'un champion de marque, les indicateurs permettant de mesurer sa congruence de contenus avec sa marque employeur, les différents profils de champions et leurs stratégies sociales.

1. Revue de littérature

1.1 L'importance des réseaux sociaux pour un luxe de plus en plus accessible et émotionnel

Le secteur du luxe a une longue histoire (Castarede, 2007), qui l'a conduit à une forte internationalisation (Moore, Doherty et Doyle, 2010). Après avoir été longtemps l'apanage des élites (Allières, 2005 ; Castarede, 2007), les marques de luxe font face à une demande en croissance exponentielle. Elles ont une clientèle plus large et, dans les sociétés occidentales, davantage tournée vers l'émotion plutôt que vers la consommation purement ostentatoire (De Lassus et Freire 2014, Dion et Arnould, 2011). Les enjeux créés par ce développement du secteur économique exigent des marques de luxe de continuer à incarner un mythe tout en innovant (Kapferer et Bastien, 2008 ; Vigneron et Johnson, 2004). Ceci redéfinit de nouvelles stratégies des marques de luxe en communication (Megehee et Spake, 2012) ou en distribution (Dion et Arnould, 2011). Les réseaux sociaux servent de relais (Phan et Park, 2014), voire même contribuent à nourrir la relation (Bergstrom et Backman, 2013).

Certes, les réseaux sociaux ne sont pas tous homogènes. Certains auteurs pensent qu'on ne peut en parler comme d'une entité (Voorveld et al., 2018), mais qu'il faut les envisager comme différentes plateformes. D'autres soulignent leur influence réciproque (Romao et al, 2019). Nous allons nous intéresser spécifiquement à Instagram, sur lequel les marques de luxe, comme les clients de luxe, sont si actifs.

Pourquoi les clients du luxe se connectent-ils autant sur Instagram ? Quach et Thaichon, (2017) montrent qu'Instagram se présente comme apportant des innovations majeures en narration visuelle. Les *stories*, les carrousels, les publicités dynamiques et les hashtags dédiés aux événements (*fashionweek*, expositions, inaugurations de boutique ou lancements de produit) ont installé Instagram comme le réseau social de référence des marques de luxe (Tobin, et Chulpaiboon, 2016). Les comptes Instagram satisfont les dimensions émotionnelles. Athwal (2018) identifie deux besoins affectifs qui poussent à la consultation des comptes sociaux des marques haut-de-gamme (la distraction et l'appréciation esthétique) et un fort besoin cognitif (le besoin d'information sur ces marques). Par le biais des influenceurs, les marques cherchent à communiquer auprès de leurs clients. Instagram est le réseau privilégié de l'influence (Abidin, 2016). Les influenceurs sont représentatifs de l'obsession de la mise en scène ciblée et digitale (par exemple les *selfies* pris grâce aux mobiles), de la culture de l'ostentation et de la recherche de l'influence sous toutes ses formes. De nombreux auteurs montrent qu'il existe un recours stratégique croissant au « *User Generated Content* » (l'UGC) sur Instagram de la part des marques de luxe. Ainsi, Koivisto et Mattila (2018) démontrent que les événements ou les « expositions marque » (*branded exhibitions*) facilitent la co-création de contenus visuels et leur dissémination sur le réseau. Mais ce contenu peut échapper aux marques et les instagrammeurs peuvent chercher leur intérêt propre (Quach et Thaichon, 2017). Chang (2014) montre que la promotion de soi rejoint la promotion de la marque. Cette jonction se fait grâce à une similarité forte entre la personnalité de la marque et la personnalité de l'abonné. La question est ici différente puisqu'il ne s'agit non pas d'un utilisateur, mais du créateur des collections.

Il existe certains dangers pour les marques, de voir leur positionnement ou leurs images dégradées par des internautes sur Instagram. Ainsi, Rokka, et Canniford, (2016) montrent les dangers que représente pour l'image des marques, l'usage de selfies avec leurs produits. Con-

cernant les marques étudiées, les auteurs mettent en évidence un assemblage fondé sur l'héritage, la classe sociale élevée et la magie. Cet assemblage ne se retrouve pas dans les publications des fans des marques sur Instagram. Des objets comme des verres en plastique, des tags d'autres marques de luxe, des visages et corps divers donnent selon la terminologie de Foucault un caractère d'hétérotopie aux selfies. Les univers décrits appartiennent à la fête, aux night-clubs, aux anniversaires. Or, ces univers sont très peu utilisés sur les comptes Instagram des marques concernées. Rokka et Canniford (2016) montrent donc que les selfies pris avec des objets de marque brouillent le positionnement voulu des marques et noient leur unicité marketing. Il s'agit là du brouillage fait par les clients. Mais qu'en est-il de celui issu des employés voire des employés stars comme les DA qui ont un statut particulier entre salariés et indépendants possédant parfois leur propre marque et considérant leur e-réputation comme un capital inaliénable ?

1.2 Brand Champion ou champion de marque : un concept revisité par l'univers de la mode

Le concept de champion de marque a été, dans un premier temps, utilisé dans l'univers des services. La question de savoir comment développer un comportement pro-marque lorsque l'on est en contact avec la clientèle est primordiale. Le champion de marque a été conçu comme une réponse à un relatif désengagement à l'égard de la marque parmi une population d'intermittents, de free-lances ou de salariés de passage. Il se définit comme un salarié impliqué et prosélyte. Son prosélytisme est au service de la marque dont il partage les valeurs. Il s'appuie sur un story-telling issu d'une longue carrière au service de la même marque. Pour Ind (2007), les rôles d'un champion de marque sont de :

- ✓ Communiquer sur la marque et son ADN auprès de ses collègues
- ✓ Encourager l'implication
- ✓ Faire des recommandations sur les problématiques rencontrées par la marque
- ✓ Partager les meilleures pratiques

L'état d'esprit d'un champion de marque est l'enthousiasme et la croyance que la marque est performante et peut l'être encore davantage. Un champion de marque doit être crédible avec un fort pouvoir d'influence. Il doit, également, être créatif, générer des idées et suivre leur implémentation au sein de l'entreprise. Il exerce un rôle de dissémination des bonnes pratiques et de leadership. Son importance centrale dans la gestion de la marque en fait un individu référent et peut servir de grille d'évaluation des comportements des salariés à l'égard de la marque (proches versus éloignés).

1.3 Champions de marque, des individus indispensables dans le cadre d'une mutation de la marque

Yakimova et al. (2017) mettent en avant l'importance des mutations de marque et la nécessité de redéfinir les rôles des salariés dans une perspective de stratégie corporate en évolution. Dans le cas des marques de luxe, le rajeunissement des marques traditionnelles, l'intégration de nouveaux codes visuels, l'émergence de nouvelles marques impliquent de repenser la relation employé-marque. Merrilees (2005) identifie trois étapes dans la transformation des marques. Lors de la première étape, l'équipe marketing développe une vision de marque en cohérence avec ses consommateurs. Lors de la deuxième étape, la marque porte des valeurs (fonctionnelles, émotionnelles ou symboliques) qui correspondent aux besoins de ses parties prenantes (de Chernatony, 1999). A la troisième étape, la marque s'appuie sur l'implication de ses salariés et, notamment, de ses champions de marque. Ils vont porter les transformations de la marque et tirer leur « leadership transformationnel » de leur légitimité (forte expérience

du secteur, engagement, pouvoir de représentation). L'identité de marque est, alors, intégrée au concept de soi des salariés. Ces derniers adoptent des comportements en accord avec les objectifs de la marque. Ainsi, les marques inclusives (respect de la différence, défense de causes humanitaires...) s'appuient sur des champions de marque incarnant leurs nouveaux messages. Virgil Abloh, le premier créateur afro-américain est représentatif du champion de marque porteur d'un positionnement centré sur l'humain. Lors de son premier défilé pour Louis Vuitton, il avait invité les employés de la société, tous réunis autour du podium avec un tee-shirt coloré conçu pour la collection « We are the world ».

L'identification d'un champion de marque repose, jusqu'à maintenant, sur la littérature de gestion du changement. Des échelles de mesure des comportements associés aux champions de marque ont été développées à partir de cette littérature. Les deux principales sont l'échelle de Walter et al. (2013) et celle de Yakimova et al. (2017). La première comporte quatre dimensions : la persévérance dans l'adversité (notamment lorsqu'il s'agit d'imposer une idée nouvelle éloignée de la stratégie de marque), la promotion des pratiques innovantes, la prise de responsabilité, la construction d'un réseau de relations. La deuxième prend en compte les différentes étapes de transformation d'une marque et le rôle adapté à ces étapes d'un champion de marque. Elle identifie trois principales dimensions : la vision de marque, la prise de responsabilité, la capacité d'entraînement des salariés autour de lui. Leur identification permet de mesurer les ressemblances entre directeurs artistiques et champions de marque tels qu'ils sont identifiés par la littérature.

Dimensions d'un champion de marque	Comportements clé d'un champion de marque
Capacité à articuler une vision de la marque	Communication fondée sur le story-telling qui fait un lien entre le passé, futur et présent de la marque. Utilisation de visuels et d'un langage fait d'abstractions incitant à la participation et à l'engagement.
Prise de responsabilité	Prise de responsabilité centrée sur la communication et la politique de marque. Souci d'impliquer les salariés autour des valeurs de la marque
Développement d'expérimentations actives	Développement d'expérimentations actives permettant d'améliorer la cohésion des équipes autour de la marque

Les stratégies comportementales des champions de marque (Yakimova et al., 2017)

Dans le cas du champion de marque, sa marque personnelle forte et son importance au sein de l'entreprise le placent au-dessus d'un certain nombre de sujétions. Son statut le positionne, à la fois, dans et hors de l'entreprise ce qui n'est, pas le cas, des simples influenceurs ou ambassadeurs. On citera le cas de l'industrie du sport qui brouille et multiplie à souhait les stratégies d'influence. Le cas de Michael Jordan est représentatif de ce brouillage. En partenariat avec Nike, la marque a créé pour lui une collection de chaussures et un logo dédié à la collection, le « Jumpman ». Michael Jordan est devenu une marque à lui seul parfois plus reconnue que Nike. La marque « CR7 » de Cristiano Ronaldo concurrence Nike dont il est pourtant ambassadeur. « CR7 » est positionnée plus haut de gamme que Nike et destinée à véhiculer une

image plus chic de Cristiano Ronaldo. L'univers de la mode est allé plus loin dans son intégration d'influenceurs qui existent à travers leurs propres créations mais également grâce au prestige de la marque qui les emploie. Ces ambassadeurs employés sont des champions de marque dont la gestion s'avère plus délicate que de simples ambassadeurs influenceurs comme cela se pratique dans le domaine du sport. Dès lors, un certain nombre de questions se pose :

Comment évaluer l'apport du champion de marque dans la construction ou la promotion d'une marque ?

Cet apport doit-il être un simple relai de marque auprès de sa communauté ou une ouverture sur de nouvelles thématiques de communication voire un nouveau positionnement ? Cet apport peut-il accélérer un changement de positionnement (modernité, rajeunissement de cible...) ?

Certains champions de marque sont-ils trop dissonants ou insuffisamment congruents avec la marque qui les emploie ?

2. Méthodologie et résultats

Notre recherche s'appuie sur l'analyse des comptes Instagram des directeurs artistiques (DA) et des marques de luxe pour lesquelles ils travaillent. Le corpus d'étude étant particulièrement délicat à définir, nous avons pris un grand soin à choisir les marques de luxe considérées. Il est constitué de 19 des principales marques de luxe sélectionnées sur Instagram et de leurs 20 directeurs artistiques (DA) ; une des maisons ayant deux créateurs. Ont été sélectionnées les marques de haute couture disposant de comptes Instagram de plus de 10000 membres et travaillant avec des directeurs artistiques possédant également un compte actif. L'échantillon est présenté dans l'annexe 1. Trois types d'indicateurs ont été étudiés :

Les images postées via l'outil d'intelligence artificielle, l'API Cloud Vision de Google (a). L'API Vision catégorise les éléments qu'elle reconnaît dans les images et leur associe des mots les qualifiant. Une analyse sur les objets détectés dans les images publiées par les DA et leurs marques a été effectuée (annexe 2). **Les commentaires liés aux publications (b).** Les publications les plus commentées ont été consignées via NCapture du logiciel NVivo. Ont été analysés les textes accompagnant les publications sélectionnées (*captions*). Ces analyses ont permis de contextualiser les différentes publications. **La force des comptes (c).** L'engagement (publications/ nombres d'abonnés) a permis de mieux comprendre les enjeux en matière de community management des différents comptes et comment certains DA font de leurs comptes de véritables outils de soi ou de promotion de leurs marques. Les principaux résultats sont les suivants.

Une stratégie de publications des directeurs artistiques qui ne profite pas à leurs marques (1)

En ce qui concerne l'engagement, il apparaît que de nombreux comptes de DA ont une activité soutenue de publication, mais que cette stratégie ne rejaillit pas sur leur marque. En effet, les mappings Publications versus Engagement montrent :

1. Que les marques bénéficiant des comptes les plus performants en termes d'engagement sont les marques à forte notoriété : Chanel et Louis Vuitton
2. Que les marques à forte activité en termes de publication bénéficient d'un engagement moindre (Valentino, Roberto Cavalli)

3. Que les DA les plus performants (Karl Lagerfeld et Raf Simons) travaillent pour des marques qui bénéficient d'un engagement fort (Chanel) et dans la moyenne haute (Calvin Klein)

4. Que les DA publiant le plus (Olivier Rousteing, Ricardo Tisci) ne bénéficient pas d'un engagement élevé ni pour eux ni pour leur marque (respectivement Balmain et Burberry)

Les expressions du luxe, des univers parfois différents entre DA et marques (2)

Une analyse des contenus liés aux différentes publications a permis d'établir une classification thématique qui montre qu'il existe une dissociation entre les DA et leurs marques. Quatre types de contenus ont été identifiés. Certains sont plus spécifiques des marques, d'autres des DA :

- ✓ Amour de la marque, valeurs, nostalgie, sentiments : DA uniquement
- ✓ Mode, beauté, modernité, produit : certains DA et marques en majorité
- ✓ Vie privée, quotidien, voyage, recherche d'inspiration dans des univers éloignés de la mode : marques et DA à égalité
- ✓ Communication, média, collaborations, communautés, show, collections... : certaines marques et DA en majorité

Collaborations DA/ Marques, une typologie qui met en évidence des synergies vertueuses ou des associations contre-productives (3)

Des diagrammes de comparaison des thématiques partagées sur les Instagrams des DA et des marques pour lesquelles ils travaillent permettent d'établir une classification des DA. Nous pouvons distinguer plusieurs types de collaborations qui vont de la synergie vertueuse entre une marque et son DA, à des associations qui peuvent gêner voire brouiller les stratégies sociales des marques de luxe. En effet, certains DA mettent en ligne des publications en accord avec la stratégie de contenu de la marque pour laquelle ils travaillent. D'autres exposent des univers très différents, voire disruptifs, par rapport au positionnement de leur marque. Ils brouillent parfois de façon involontaire le positionnement voulu de la marque. Enfin, une petite catégorie de DA s'inscrit en concurrence avec leur marque (détection d'une marque propre, faible proximité avec leur marque employeur...). **L'annexe 3 est un exemple de diagramme de comparaison des contenus DA/ Marque.** Nous avons effectué ces diagrammes pour l'ensemble du corpus.

Tableau 1. Typologie des DA et de leur mode d'influence

DA-Relais	Partage de nombreuses thématiques communes avec la marque (ex : Alessandro Michele pour Gucci, Olivier Rousteing pour Balmain)
DA-Brouillage	Partage peu de contenus avec la marque. Publications riches et différenciantes sur son propre compte. Posts parfois éloignés du monde de la mode (ex : Paul Surridge pour Roberto Cavalli)
DA Concurrence	Privilège sur son compte personnel ses propres créations. Peut aussi servir de sources d'inspiration aux marques sous lesquelles il est sous contrat (ex : Paul Andrew qui concurrence Salvatore Ferragamo dans le domaine des accessoires, Karl Lagerfeld qui nourrit l'univers Chanel)

tout en communiquant sur sa marque propre)

Conclusion, de la difficulté pour le luxe de gérer de multiples émetteurs sur les réseaux sociaux

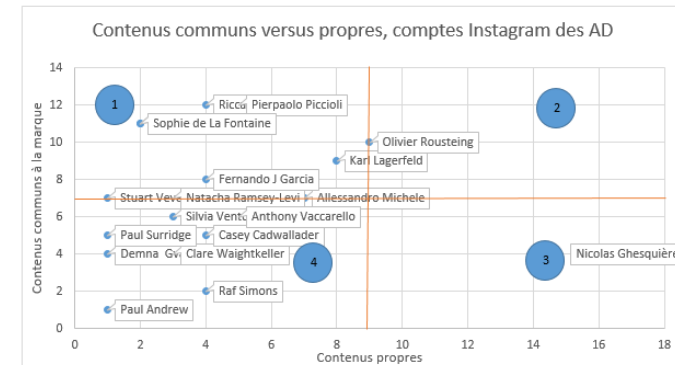
Le mapping suivant permet d'établir une cartographie des contenus des DA. Il apparaît que l'histoire personnelle des DA, leurs relations anciennes ou récentes avec leurs marques permettent d'expliquer leurs différents positionnements. Néanmoins, ces résultats illustrent la difficulté du luxe à porter un univers unique sur les réseaux sociaux lorsque l'on donne le statut d'influenceur à son DA.

Les challengés, quadrant 1. Le quadrant 1 représente la catégorie de DA privilégiant les contenus de marque sur leur propre compte Instagram. Ils apparaissent entretenir une relation forte avec la marque pour laquelle ils travaillent et être soumis à un vrai challenge. Cette attitude peut s'expliquer en ce qui concerne Sophie de La Fontaine puisqu'elle est la descendante du créateur de la marque Longchamp. Elle a pour mission de garder cette marque indépendante. Un DA comme Pierpaolo Piccioli travaille depuis 1999 pour Valentino. Il a eu à prouver sa valeur après avoir perdu son associée, Maria Grazia Chiuri partie chez Dior. Riccardo Tisci a travaillé pour de nombreuses marques de luxe avant de connaître la consécration chez Valentino. Il a été recruté par Burberry en 2018 et sauver cette marque représente un vrai challenge pour lui.

La locomotive, quadrant 2. Olivier Rousteing occupe le quadrant 2. Son compte est à la fois personnel et mettant en avant sa marque Balmain qui lui a donné sa chance. Réputé comme un maître des réseaux sociaux et de la communication, il donne à la marque Balmain un positionnement avant-gardiste et un vrai succès médiatique.

La star, quadrant 3. Nicolas Ghesquière est passé par de nombreuses maisons avant de rejoindre Vuitton. Il a une personnalité propre qui transparaît dans son compte Instagram traversé par des influences liées à la science-fiction et l'art moderne. Il existe par lui-même avant d'exister pour et par Vuitton.

La majorité, quadrant 4. Le quadrant 4 représente la majorité des DA. Ils cherchent un réel équilibre entre leurs publications personnelles et celles de leurs marques.



A l'heure où les influenceurs sont remis en question, notre recherche pointe du doigt les contraintes liées à la gestion de contenu sur Instagram. La multiplication des comptes de marque et associés (comptes de fans, de salariés, d'influenceurs) rend problématique la recherche d'une cohérence de positionnement. Le statut particulier d'influenceurs comme les DA rend d'autant plus délicat le rapport de forces qui peut s'instaurer, entre ces influenceurs pratiquant un *self branding* assumé (Gandini, 2016) et des marques qui fondent leur différence sur leur caractère exclusif. Les implications managériales de cette recherche mettent en évidence la nécessité de pratiquer une stratégie spécifique en fonction des profils de ces salariés. Dans le cas des marques de luxe, les DA ont un statut qui les rapprochent de l'association voire de l'entrepreneuriat individuel. De nouvelles voies de recherche pourraient être initiées sur le concept d'attachement affectif entre un créateur et sa marque. La prise en compte des récits de vie des DA sur Instagram et de leur histoire personnelle émergent comme des variables essentielles permettant d'expliquer pourquoi et comment une collaboration peut être réellement fructueuse.

La gestion des champions de marque est assez peu abordée dans la littérature. Morhart (2009) met en avant deux dimensions explicatives d'une bonne gestion de ces derniers. La première dimension est la dimension transactionnelle. Elle s'appuie sur des indicateurs de performance et de respect des guidelines de la marque. Notre recherche montre que les guidelines d'une marque peuvent être bousculées voir peu respectées par les types de contenu publiés sur les comptes Instagram personnels des DA. La seconde dimension est transformationnelle et met en avant les capacités de leadership d'un champion de marque, capacités axées sur la faculté à faire vivre les valeurs de la marque, susciter l'implication et l'engagement, donner un côté charismatique à la marque... Les DA disruptifs et ré-inspirants pour leurs marques peuvent réussir cette transformation comme ils peuvent échouer. Des voies futures de recherche devraient étudier le lien champions de marque transformationnels et performances financières des marques. Des indicateurs comme la fidélisation ou la conquête de nouvelles clientèles devraient être intégrés à notre réflexion comme peuvent l'être la participation ou la croissance d'une communauté sur Instagram.

Figure 1. Cartographie du contenu des DA

Plus généralement, cette recherche permet d'aller plus loin dans la clarification du concept de champion de marque et, notamment, sa capacité à aider les marques à gérer le changement. Cet effet d'entraînement est illustré par la capacité de certains DA à mettre en avant les équipes (couturiers, casteur...), à s'inscrire dans l'histoire des marques (clins d'œil à des créations prestigieuses passées) mais aussi à imposer un nouveau style plus personnel qui s'intègre ou pas à l'ADN de leur marque employeur.

Bibliographie

Abidin C. (2016), Visibility labour: Engaging with Influencers' fashion brands and OOTD advertorial campaigns on Instagram, *Media International Australia*, 161(1), 86-100.

Allières D. (2005), *Luxe, stratégie marketing*, 4^e éd., Paris, Economica.

Arnould E. et Thompson C. (2005), Consumer Culture Theory (CCT): twenty years of research, *Journal of Consumer Research*, 31, 1, 868-882.

Athwal N., Istanbuluoglu D. et McCormack S. E. (2018), The allure of luxury brands' social media activities: a uses and gratifications perspective, *Information Technology and People*. <https://doi.org/10.1108/ITP-01-2018-0017>

Bergström T. et Bäckman L. (2013), *Marketing and PR in Social Media*, Stockholm, Stockholms universitet.

Briot E. et de Lassus C. (2013), La figure de l'entrepreneur fondateur dans le récit de marque et la construction de la personnalité de la marque de luxe, *Management International*, 17, 3, 49-64.

Castarède J. (2007), *Histoire du Luxe en France*, Eyrolles éditions, Paris.

Chang C. Y. (2014), Visualizing brand personality and personal branding: Case analysis on Starbucks and Nike's brand value co-creation on Instagram, Doctoral dissertation, The University of Iowa.

De Chernatony, L. (1999), Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation, *Journal of marketing management*, 15(1-3), 157-179.

de Lassus C. et N. Freire (2014), Access to the luxury brand myth in pop-up stores. A net-nographic and semiotic analysis, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, 1, 61-69.

Dion D., Arnould E., (2011). Retail Luxury Strategy: Assembling Charisma through Art and Magic, *Journal of Retailing*, 87, 4, 502-520.

Gandini A. (2016), Digital work: Self-branding and social capital in the freelance knowledge economy, *Marketing theory*, 16(1), 123-141.

Ind,N. (2007), *Living the brand: How to transform every member of your organization into a brand champion*, Kogan Page Publishers.

Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2008). Luxe oblige (No. hal-00786816).

Koivisto E. et Mattila P. (2018), Extending the luxury experience to social media – User-Generated Content co-creation in a branded event, *Journal of Business Research*, 2017, 1 - 9.

Löhndorf, B., & Diamantopoulos, A. (2014), Internal branding: Social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions, *Journal of Service Research*, 17(3), 310-325.

Megehee C. M. et Spake D. F. (2012), Consumer enactments of archetypes using luxury brands, *Journal of Business Research*, 65(10), 1434-1442.

Merrilees, B. (2005), Radical brand evolution: a case-based framework. *Journal of Advertising Research*, 45(2), 201-210.

Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009), Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions, *Journal of Marketing*, 73(5), 122-142.

Phan M. et Park S. Y. (2014), Introduction : Social media marketing and luxury brands, *Journal of Global Fashion Marketing*, 5(3), 195-196.

Quach S. et Thaichon P. (2017), From connoisseur luxury to mass luxury: Value co-creation and co-destruction in the online environment, *Journal of Business Research*, 81, 163-172.

Rokka J. et Canniford R. (2016), Heterotopian selfies: how social media destabilizes brand assemblages, *European Journal of Marketing*, 50(9/10), 1789-1813.

Romão M. T., Moro S., Rita, P., et Ramos P. (2018), Leveraging a luxury fashion brand through social media, *European Research on Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.10.002>

Tobin S. J., et Chulpaiboon P. (2016), The role of social connection in satisfaction with Ins-tagram photographs, *Translational Issues in Psychological Science*, 2(3), 303–312. <https://doi.org/10.1037/tps0000084>

Vigneron F., et Johnson L. W. (2004), Measuring perceptions of brand luxury, *Journal of brand management*, 11(6), 484-506.

Voorveld H. A. M., van Noort G., Muntinga, D. G., et Bronner, F. (2018), Engagement with Social Media and Social Media Advertising: The Differentiating Role of Platform Type, *Journal of Advertising*, 47(1), 38-54.

Walter, N., Cleff, T., & Chu, G. (2013), Brand experience's influence on customer satisfaction and loyalty: a mirage in marketing research, *International Journal of management research and business strategy*, 2(1), 130-144.

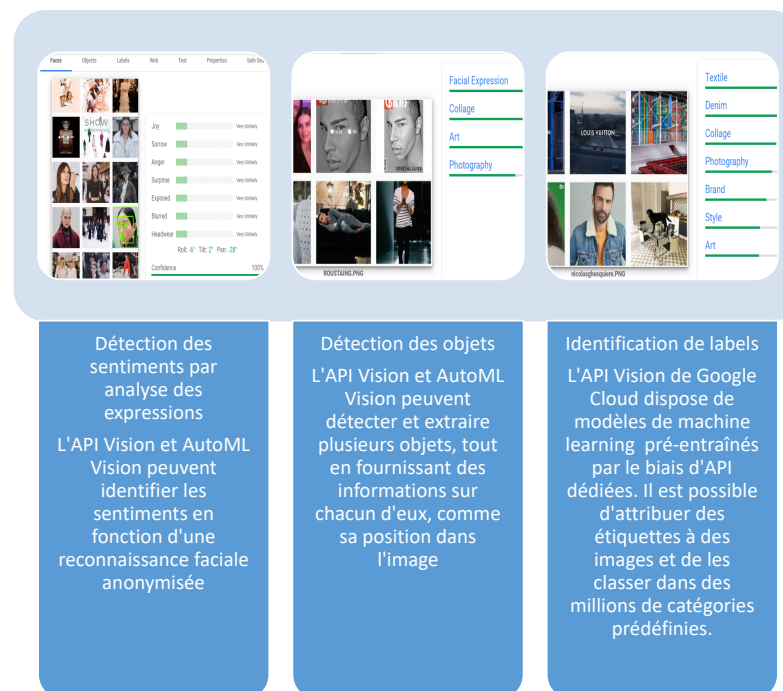
Yakimova, R., Mavondo, F., Freeman, S., & Stuart, H. (2017). Brand champion behaviour: Its role in corporate branding, *Journal of Brand Management*, 24(6), 575-591.

ANNEXES

Annexe 1. Présentation du corpus

Marque	Publications	Abonnés (K)	Creative director	Publications	Abonnés (K)
Gucci	5605	33100	Alessandro Michele	960	442
Chanel	1603	33800	Karl Lagerfeld	1333	5 000
Burberry	3838	14000	Riccardo Tisci	5656	2 400
Fendi	5046	12200	Silvia Venturini Fendi	954	67, 3
Coach	4024	3500	Stuart Vevers	1480	274
Louis Vuitton	3380	30900	Nicolas Ghesquière	1439	754
Valentino	7241	12100	Pierpaolo Piccioli	213	204
Balenciaga	1535	9200	Demna Gvasalia	1702	18.7
Calvin Klein	4253	16700	Raf Simons	183	849
Chloe	2335	7000	Natacha Ramsey-Levi	1199	63.1
Givenchy	3348	12600	Clare Waightkeller	1937	396
DVF	5434	1800	Nathan Jenden	83	2047
Mugler	2908	460	Casey Cadwallader	584	12
Oscar de la Renta	3737	3700	Laura Kim	447	69,6
	7295	5700	Fernando J Garcia	1042	76.6
Roberto Cavalli	3995	4200	Paul Surridge	821	10.7
Salvatore Ferragamo	850	5900	Paul Andrew	4634	174
Saint Laurent	2621	573	Anthony Vaccarello	3933	485
Longchamp	5543	9300	Sophie de La Fontaine	123	3760

Annexe 2. Design de la recherche via l'API Cloud Vision de Google



Détection des sentiments par analyse des expressions

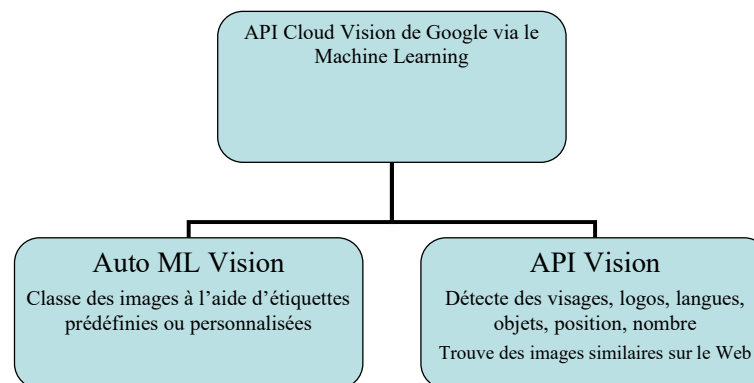
L'API Vision et AutoML Vision peuvent identifier les sentiments en fonction d'une reconnaissance faciale anonymisée

Détection des objets

L'API Vision et AutoML Vision peuvent détecter et extraire plusieurs objets, tout en fournissant des informations sur chacun d'eux, comme sa position dans l'image

Identification de labels

L'API Vision de Google Cloud dispose de modèles de machine learning pré-entraînés par le biais d'API dédiées. Il est possible d'attribuer des étiquettes à des images et de les classer dans des millions de catégories prédéfinies.



Annexe 3. Exemple de diagramme de comparaison des contenus DA Marque, le cas Karl Lagerfeld et Chanel

